

**As implicações que a estrutura organizacional tem na forma de  
comunicação interna de uma organização**

**Dissertação**

**de Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em  
Comunicação Estratégica**

**Abril, 2014**



Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,  
especialização Comunicação Estratégica pela Faculdade de Ciências Sociais e  
Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Joel Hasse Ferreira



## **DECLARAÇÃO**

Declaro que esta Dissertação é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

O candidato,

---

Lisboa, .... de ..... de .....

Declaro que esta Dissertação se encontra em condições de ser apreciado pelo júri a designar.

O(A) orientador(a),

---

Lisboa, .... de ..... de .....



## *Agradecimentos*

---

Chegado o fim de mais uma etapa, fica o sentimento de dever cumprido, um sentimento de felicidade pelo que já foi conquistado. Mas na verdade, estas etapas são compostas por momentos não só de felicidade e concretização, mas também por momentos de esforço, de cedência e por vezes de algum desalento e angústia.

A elaboração da dissertação afigura-se como o momento final desta etapa em que me encontro, culminando no derradeiro esforço para o materializar de um sonho. E na verdade, esta conquista só foi possível pelo apoio, carinho, preocupação e incentivo das pessoas que me rodeiam, e a eles devo-lhes o meu obrigada.

Assim, agradeço especialmente:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Joel Hasse Ferreira, por me ter guiado e apoiado na execução desta dissertação e também pela transmissão de conhecimentos e experiências que tanto nos motivaram durante as aulas de mestrado.

Aos Professores que durante o meu percurso académico me motivaram, me transmitiram os seus conhecimentos e experiências e que de alguma forma revelaram ser exemplos e referências e aos quais estou muito grata.

Um especial agradecimento à minha família, pela compreensão, pelo apoio e sacrifício, não só durante a elaboração da dissertação, mas em todos os momentos da minha vida. Tenho acima de tudo de agradecer ao meu pai, pela pessoa e exemplo que é, pelo amigo e companheiro que sempre revelou ser, por me guiar e por tudo que fez por mim. Ao meu irmão, o meu melhor amigo, pelo seu apoio e amizade incondicional. Um grande obrigada à minha tia Linda, pela ajuda e incentivo e pelas críticas construtivas que me permitem melhorar e aperfeiçoar-me. À minha irmã emprestada Catarina Fevereiro, pelo seu apoio e amizade e por me ajudar no dia-a-dia, ao meu cunhado João Pedro pela sua boa disposição que extravasa para qualquer um, motivando-nos e claro à “Tia Laidinha” por toda a compreensão e pelas suas palavras de ternura e incentivo.

Ao meu querido companheiro e amigo, Luís Fevereiro, pela amizade, pelo amor e pelo apoio incansável. Sei que estarás sempre ao meu lado para me amparar, para me

guiar e acompanhar. Agradeço-te por seres um dos meus pilares e por todos os incentivos que me deste, que me fizeram acreditar que eu alcançaria este momento. Foste e sempre serás quem mais me apoia.

Finalmente à minha filha Carminho de dois anos, pela compreensão e paciência, pelos momentos em que não pude brincar, pintar ou ver desenhos por estar a trabalhar e pelo sorriso de entendimento que recebia em troca, pela companhia nas tardes mais ocupadas quando trazia o seu computador de brincar para o meu lado e respondia que também ias fazer um “tabalho”. Mais tarde entenderás e só posso dizer que é pelo amor que tenho por ti, que conquisto mais esta etapa. Um obrigada muito especial a ti, Carminho.



A presente dissertação tem como objectivo compreender as relações que se estabelecem entre a estrutura adoptada pelas organizações e as suas políticas de comunicação interna. Através da revisão da literatura, foi possível compreender o impacto que a cultura das organizações tem na adopção de determinada estrutura, qual o papel e características da mesma a nível organizacional.

Também permitiu definir a comunicação interna como ferramenta fundamental para o funcionamento organizacional, onde a estrutura da organização revela ter um impacto profundo, no desenvolvimento e investimento da comunicação interna, sendo por isso esta relação entre estruturas e comunicação interna inegável.

Para além da revisão da literatura, são apresentados dois casos de estudo que permitem perceber na prática as ideias e conceitos explorados, de forma a que as conclusões sejam mais facilmente apreendidas.

Pretende-se, através deste trabalho, perceber a relação directa entre a estrutura e a comunicação interna de uma organização, no sentido de compreender de que forma a escolha de canais é influenciada, qual o impacto no investimento da própria comunicação interna, como se estabelecem os fluxos comunicacionais e até os índices de participação dos colaboradores na comunicação no seio organizacional.

Conceitos-chave: Organizações, estrutura organizacional, comunicação interna, fluxos comunicacionais, cultura organizacional, cultura de comunicação, marketing interno.

The main goal of this work is to understand the relation between the structure adopted by an organization and its internal communication's politics. Concluded the literature review it was possible to understand the impact that the culture of an organization has in its adopted structure, its role and characteristics in an organizational level.

It also helped to define internal communication as a crucial tool for organizational functioning, where organizational structure reveals to have a greater impact, in its development and investment, so the relation between structures and internal communication is undeniable.

Besides the literature review, two case studies are presented to help to understand the explored ideas and concepts, so that it is easier to apprehend and formulate the final conclusions.

The outcome of this project is to recognize the relation between organizational structures and its internal communication, so we can understand the influence on the choice of channels, the impact on the development of the internal communications, which are the communicational flows and even the degree of participation of the employees.

Key-words: Organizations, organizational structure, internal communication, communicational flows, organizational culture, culture of communication and internal marketing.

<b>1. Introdução</b>	<b>12</b>
<b>2. Metodologia</b>	<b>13</b>
<b>3. Cultura organizacional</b>	<b>13</b>
<b>4. Cultura de comunicação</b>	<b>22</b>
<b>5. Estrutura organizacional</b>	<b>24</b>
<b>6. Comunicação organizacional</b>	<b>36</b>
<b>7. Marketing interno</b>	<b>40</b>
<b>8. Comunicação interna</b>	<b>41</b>
<b>9. A influência da estrutura na comunicação interna</b>	<b>48</b>
<b>10. Casos de estudo</b>	<b>51</b>
a. Caso Crescer no Campo	51
b. Caso NAV, E.P.	55
<b>11. Conclusão</b>	<b>62</b>
<b>12. Bibliografia</b>	<b>64</b>
<b>13. Anexos</b>	<b>67</b>

<b>Figura 1</b> – Três níveis de programação mental	14
<b>Figura 2</b> – Formas de organização mecanicista e orgânica	27
<b>Figura 3</b> – As cinco Configurações Organizacionais de Mintzberg	31
<b>Figura 4</b> – Modelos organizacionais propostos por Hofstede, com base na distância hierárquica/controlo da incerteza	34
<b>Figura 5</b> – “As cinco configurações de Mintzberg projectadas sobre uma matriz distância hierárquica/controlo de incerteza”	35
<b>Figura 6</b> – Factores Críticos de Sucesso na Gestão de Pessoas	42
<b>Figura 7</b> – Organograma e Comunicação Formal	46
<b>Figura 8</b> – Organograma da escola “Crescer no Campo”	52
<b>Figura 9</b> - Organograma da NAV, E.P. E.	56
<b>Figura 10</b> – Intranet	60
<b>Figura 11</b> – Links da Intranet	60
<b>Figura 12</b> – Estrutura Orgânica da NAV, E.P.E.	67
<b>Figura 13</b> – Manual da estrutura da NAV, E.P.E.	68
<b>Figura 14</b> – Regulamento Comissão de Ética NAV, E.P.E.	69

Actualmente, as organizações detêm um papel primordial nas sociedades complexas, fazendo por isso parte do nosso quotidiano. Pode-se mesmo afirmar que são “as unidades sociais dominantes das sociedades complexas” (Bilhim, 2008, p.19). A comunicação surgiu, desde os primórdios, como peça fundamental para a sobrevivência do ser-humano e para a sua capacidade de se relacionar com o seu meio envolvente. Tal reflecte-se, também, na realidade das organizações, surgindo, uma vez mais, a comunicação como ferramenta essencial para o seu relacionamento com a sua envolvente, quer a nível externo, quer interno. Estando as organizações no centro da vida contemporânea, também estas são influenciadas pela cultura em que estão inseridas, o que se espelha na própria cultura da organização, na sua estrutura e nas relações com os seus públicos internos e externos.

Dada a crescente globalização a que temos vindo a assistir, aliada ao aparecimento de novas tecnologias de informação e comunicação assim como ao aumento da importância das tecnologias em rede é um facto que a comunicação organizacional se tem revelado um factor crucial para as organizações e seus colaboradores. Neste contexto tem especial relevo a comunicação interna como instrumento organizacional, uma vez que “sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação (...)” (Wiio, 1995, citado por Cunha, 2007, p. 434).

A diversidade de organizações é notável, variando em tamanho, estrutura, área de negócio, entre outros factores, sendo que todos estes acabam por influenciar a forma como são conduzidas as relações no seu ambiente. Se por organização se tem em mente o facto de “ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si” (Bilhim, 2008, p.22), está implícito que a interacção implica a comunicação a qual, como já foi referido, é definida pelas características que definem a organização. No caso mais específico que se propõe compreender, as implicações que a estrutura tem nesta forma de interacção, a nível interno, já que a estrutura é influenciada pela cultura organizacional e guia as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

## 2. Metodologia

---

Proponho-me, deste modo, a efectuar esta investigação com o intuito de compreender de que forma a estrutura influencia a comunicação interna, mais especificamente com enfoque nos canais utilizados e nos fluxos comunicacionais. O primeiro ponto desta investigação teve na sua base a recolha de material e informação que permitisse realizar o enquadramento teórico, não só dos vértices fundamentais desta dissertação – as estruturas organizacionais e a comunicação interna –, mas também de outros pontos importantes para o contexto e desenvolvimento desta pesquisa.

Após o enquadramento teórico e subsequente desenvolvimento do tema e no intuito de documentar o exposto na introdução propusemo-nos a investigar duas empresas distintas, dois casos de estudo, que permitissem observar de que modo estas influências se reflectem no dia a dia organizacional de uma empresa, de forma específica e efectiva. Para tal, optou-se pelo recurso a entrevistas a elementos da organização de forma a compreender e ter uma percepção mais objectiva da realidade de ambas organizações e assim associar o enquadramento teórico a estes casos específicos.

## 3. Cultura organizacional

---

“A cultura refere-se a normas de comportamento e valores partilhados por um grupo de pessoas” (Teixeira, 2011, p. 273).

Antes de definir claramente o que é a cultura organizacional importa definir o que é a cultura, a qual estando intimamente ligada a uma sociedade, a um indivíduo, acaba por influenciar directamente a cultura de determinada organização.

Geert Hofstede, na sua obra *Culturas e Organizações, compreender a nossa programação mental* (2003) faz questão de sublinhar o que é a cultura e os diferentes níveis que ela apresenta. O autor começa por distinguir a cultura referente ao

“refinamento da mente”, através da educação, das artes, isto é a cultura no seu sentido restrito, da cultura no seu sentido mais extenso, a qual ele define como “programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (Hofstede, 2003, p. 19). Nesta ideia de cultura, encontramos todos os processos humanos, desde o anteriormente mencionado refinamento da mente, até à acção mais simples como o cumprimentar, o agir emocionalmente ou fisicamente. Os costumes, tradições, tudo é considerado cultura, como Raymond Williams declara: “culture is ordinary”. Hofstede afirma ainda, na sua definição de cultura, que esta é adquirida no quotidiano, algo que começa logo na infância, não sendo por isso herdada.



Figura 1 – Três níveis de programação mental (Hofstede, 2003, p.20)

Ainda no seguimento deste seu pensamento, Hofstede defende que a natureza humana é o nível universal, isto é, é o ponto em comum entre todos os homens, a programação mental que partilhamos e que “herdamos-lo através dos genes” (Hofstede, 2003, p. 20). É a capacidade que temos em “sentir medo, raiva, amor, alegria (...). No entanto o que cada um faz com esses sentimentos, a forma como os exprime, como relaciona as suas observações, é modificado pela cultura” (idem). Por outro lado refere que a personalidade é exclusiva a cada indivíduo, “está fundada em traços que são em parte

herdados com o código genético único, e em parte adquiridos” (Hofstede, 2003, p. 20), sendo a cultura fundamental na parte da aquisição, uma vez que a influencia.

Nesta acepção geral da cultura, Geert Hofstede apresenta diferentes níveis de cultura, afirmando ainda que cada pessoa pertence a vários níveis ao mesmo tempo. São eles: o nacional (que depende do país em que está inserido); o correspondente a um grupo étnico, religioso ou regional; o relativo ao sexo (masculino ou feminino); o geracional; o referente à origem social e um nível referente à organização em que poderá estar inserido. Estes diferentes níveis de cultura podendo coexistir, não excluem a possibilidade de antagonismo ou mesmo confronto, exemplificado pelo autor com o caso da cultura nacional vs. cultura religiosa.

No seguimento do acima referido, sendo as organizações “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (Pereira, 2004, citado por Lopes Dias *et. al.*, 2013, p.145), é possível afirmar que a organização é reflexo da cultura em que está inserida. De facto, a cultura em que nos inserimos define a nossa forma de ser, estar, de nos relacionarmos, as nossas crenças e tradições. É por isso natural que esta influência extravase também para as organizações e que se reflita na cultura organizacional. É fundamental ter em conta a cultura do país ou região, em que uma organização se insere, quando se analisa a sua cultura.

Ainda assim, importa referir que associar uma cultura a uma organização é um fenómeno ainda recente e que por isso mesmo, os estudos que o focam são todos posteriores a 1970.

“(…) quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros.”

(Peters e Waterman, 1982, citado por Hofstede, 2003, p. 209)



A cultura organizacional delinea as regras, valores, comportamentos, crenças de uma organização, diferenciando-a de todas as outras, uma vez que a cultura é a representação da sua identidade, que é passada para os trabalhadores, partilhando também estes da identidade da organização. Será a partir desta cultura organizacional que se estabelecerão as relações no seu meio, que se definirá a sua estrutura e o seu plano de comunicação. A cultura de uma organização pode ser encarada como tendo diferentes níveis, uns mais tangíveis do que outros. Temos por cultura as rotinas e hábitos, os valores e símbolos, as práticas e comportamentos, os sistemas, estruturas, a linguagem, todos os aspectos que fazem parte do paradigma cultural e que serão partilhados mais efusivamente, ou menos, pelos membros integrantes de uma organização.

A origem da cultura de uma organização advém de quatro factores, podendo-se mesmo dizer que é através destes factores que a cultura é perpetuada: a história, o ambiente, a política de pessoal e a socialização (Teixeira, 2011). Através da história de uma organização é possível revelar todo o seu passado, o qual é transmitido entre colaboradores e que lhes demonstra as práticas e acções usuais, os valores adoptados, conferindo-lhes também uma noção de como agir em adequação com o “historial da empresa”. O ambiente, que envolve a empresa e os seus trabalhadores, também tem impacto na sua cultura uma vez que, a tendência para a estabilidade ou instabilidade laboral afecta o carácter mais ou menos formal, rígido ou adaptável da própria organização. Por sua vez, a política pessoal também afecta a cultura, influenciando a contratação de uma tipologia de trabalhadores que se inserirá nas características da própria empresa e que se adequa na sua forma de agir, nos seus valores e práticas. Por fim, também a socialização adquire um papel fundamental uma vez que será através deste vector que a própria cultura da organização é transmitida entre os membros da mesma e transferida para os novos membros.

A par da sua definição, também outros autores abordam estes factores de criação da cultura e que importam mencionar, sendo um deles Hofstede. Para este autor (Hofstede, 2003) a cultura organizacional é: holística – uma vez que a mesma é a junção de todas as partes; é determinada historicamente – já que é influenciada pela história da organização, sendo que é a vida da organização que surge “ilustrada” na cultura, desde os seus sucessos aos fracassos, e a forma como a organização foi

lidando com os acontecimentos; relacionada com estudos de antropólogos – sendo composta por rituais, símbolos, tradições, crenças; construída socialmente – uma vez que não existe sem os indivíduos que integram a organização, sendo eles quem a pratica e quem a transmite e partilha com os demais; suave – uma vez que se vai adquirindo e interiorizando aos poucos, consoante a vivência na organização; difícil de mudar – ainda que difícil, uma vez que, se encontra enraizada na própria organização, a verdade é que, como muitos estudos o comprovam, esta mudança é possível, apesar de lenta.

Segundo Teixeira (2011), existem algumas características que definem a cultura de uma organização e que permitem a sua distinção face a outras organizações. São elas: a identificação – que representa o nível a que o indivíduo se identifica mais com a organização no seu todo do que com o papel que ele próprio desempenha na empresa, isto é, se realmente acredita no grupo em que está inserido, na missão, ou se apenas se importa com a realização do seu trabalho; a ênfase no grupo – de que forma o trabalho é distribuído na empresa, ou por outras palavras se é dada primazia ao trabalho de carácter mais individual ou grupal, permitindo a criação de uma identidade, de uma pertença; focalização nas pessoas – se as tomadas de decisões da organização têm ou não consideração pelos indivíduos que a integram e pela forma como as mesmas os podem afectar; integração departamental – sendo aqui relevante o incentivo dado à cooperação entre departamentos, à sua interdependência e por isso mesmo uma interligação do trabalho realizado; controlo – de que forma são controlados os comportamentos dos trabalhadores; tolerância do risco – o nível de encorajamento dos empregados a inovar, a arriscar e tornar-se assertivos; critérios de recompensas – de que forma as recompensas são atribuídas, quais os factores tidos em conta e a que é dada primazia (desempenho, antiguidade, favoritismo); tolerância de conflitos – o estímulo à aceitação de críticas e de conflitos de forma construtiva; orientação para fins ou meios – se os meios/técnicas recorridos são mais importantes que os fins; e, finalmente, a concepção de um sistema aberto – de que forma reage a organização à análise e possíveis alterações do seu ambiente externo. A avaliação destas características permitir-nos-ia traçar a cultura de determinada organização, uma vez que nos permite observar e entender a sua envolvente interna, a sua estratégia e composição.

A cultura pode ser definida como as características partilhadas pelos membros que integram a organização, características estas que são aprendidas e partilhadas. Segundo Elliott Jaques (1952) “The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and doing of things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm”<sup>1</sup> (Hatch, 2013, p. 160) Esta ideia de cultura organizacional como um conjunto de variáveis partilhadas é também abordada por Siehl e Martin (1984), conceito este que aprofundam um pouco mais ao criar a ideia de que é esta cultura organizacional que ao ser partilhada por todos os membros suporta a organização no seu todo ao ser definida como “the glue that holds an organization together through a sharing of patterns of meaning”<sup>2</sup> (Hatch, s.d. p. 205).

Na verdade, a cultura não só existe como acaba por ser transmitida de forma quase inconsciente, através de variadas acções levadas a cabo pelos membros integrantes de determinada organização. Esta transmissão corresponde não só às normas de comportamento (valores que são mais visíveis, mas que apesar de difícil, podem ser alterados), mas na verdade os valores partilhados pelos membros são de facto o factor cultural que se encontra mais enraizado na mente dos indivíduos e por isso mesmo o mais difícil de mudar. Ainda assim, sendo necessária a mudança, revela-se possível, sendo no entanto um processo de evolução progressiva no tempo.

Da cultura de uma organização não só fazem parte estes aspectos tangíveis e intangíveis, como também lhe estão associadas variadas funções. Segundo Bilhim (2008), as funções da cultura organizacional passam pela definição das suas fronteiras, por conferir um sentido de identidade dos seus membros, facilitar a identificação com as metas organizacionais, permitir alargar a estabilidade do sistema sócia, surgindo, também, como mecanismo de controlo dos comportamentos dos trabalhadores.

Também Villafañe (1998, p. 149-152) refere três funções associadas à cultura nas organizações, sendo elas a adaptação, a coesão e o envolvimento. A adaptação é a característica que permite a um indivíduo perceber e assimilar a missão e objectivos da organização em que está inserido, de forma a “orientar o

---

<sup>1</sup> Tradução livre do investigador: “A cultura organizacional é a forma usual e tradicional de pensar e de agir, a qual é partilhada

<sup>2</sup> Tradução livre do investigador: “A cola que suporta a organização através de significados partilhados.”

comportamento colectivo e individual da empresa no seu meio envolvente e no interior de si mesma.”. Sendo a cultura uma peça fundamental para a transmissão correcta da missão, e por isso, para o cumprimento da mesma

“o projecto é o documento que define o que é a empresa (os principais traços da sua cultura) e o que quer vir a ser; é uma declaração que compromete a empresa quanto ao seu futuro e a leva a executar a gestão adequada para o conseguir”. (Thévenet, 1992, citado por Villafañe, 1998, p. 150).

A função da coesão reflecte-se tanto a nível interno como externo. É através da coesão que se afirma o sentido de pertença dos indivíduos ao grupo, neste caso organização, definindo “as pessoas que estão dentro ou fora dela independentemente da sua ligação contratual”. A comunicação representa aqui um papel fundamental, como “reafirmação da identidade” a nível interno ou até no reflexo da organização e nos seus “traços corporativos” a nível externo. Finalmente, relativamente à última função, o envolvimento, esta relaciona-se com a forma como os indivíduos se envolvem na organização. No fundo, o envolvimento passa pela interligação e compatibilidade entre os valores da empresa e do indivíduo.

Dada a multiplicidade de públicos internos (Bueno, 2009), torna-se inevitável encarar a possibilidade, como defendido por muitos autores, da existência de subculturas associadas à cultura dominante, que partilham de algumas características assentes na cultura comum à organização, mas que evidenciam algumas peculiaridades distintas de departamento para departamento, de sector para sector (Bilhim, 2008). Também Maurice Thévenet defende esta ideia ao referir que “a empresa é também o aglomerado das subculturas que correspondem aos grupos sociais que as compõem (Thévenet, 1997, p. 29)”. A cultura comum, na visão mais ampla, surge como a anteriormente referida “cola” ou “cimento” que une os trabalhadores.

Perante este aglomerado de diferentes subculturas, torna-se essencial “respeitar e cultivar as suas diferenças, no sentido de também as sabermos integrar no projecto cultural da empresa” (Lopes Dias *et. al.*, 2013, p.156), o que pressupõe a não alienação das diferentes subculturas, que se justificam pela pluralidade e diversidade

de colaboradores e que transparece fundamentalmente em organizações “complexas e com marcada estratificação social” (Bilhim, 2008, p.193). Estas subculturas, como afirma Bilhim, oferecem aos colaboradores “um suporte de estratégias inter-grupo”. Se é conferida importância a estas subculturas, dando ênfase à inclusão das mesmas na visão macro que é a cultura dominante, “(...) a cultura interna tem um papel central para o potenciar do projecto cultural da empresa pela inclusão, divulgação e integração das diferenças culturais” (Lopes Dias *et. al.*, 2013, p.156).

Como anteriormente foi referido, a cultura de determinada organização é influenciada pela sociedade em que está inserida. Ainda assim, segundo Hofstede (2003), a influência a que indivíduos estão sujeitos por integrarem determinada organização surge no campo das práticas no seio dessa mesma organização, sejam elas rituais, símbolos, ou outros, e não tanto relacionado com os valores, uma vez que os valores são apreendidos desde a infância.

“As práticas organizacionais (...) são apreendidas através da socialização no lugar de trabalho, onde a maioria das pessoas entra na idade adulta, com a maior parte dos seus valores firmemente enraizados.” (Hofstede, 2003, p. 213).

Poder-se-á no entanto dizer que esses valores, partilhados por determinada sociedade e que são incutidos desde a infância, na família, na escola, na vida de bairro, acabam por se encontrar espelhados nas organizações, por estas serem parte integrante dessa mesma sociedade, não sendo no entanto apreendidos nessa altura pelos trabalhadores, uma vez que a aprendizagem surge numa altura mais precoce.

“Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, sentimentos e de acção potencial, que são resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação.” (Hofstede, 2003, p. 18) (...) “Os valores são adquiridos precocemente na vida, em especial na família e vizinhança e mais tarde na escola” (Hofstede, 2003, p. 213).

Na verdade, torna-se essencial referir a cultura organizacional por esta ser um vector fundamental na vida de uma organização. Este vector influencia uma organização no seu todo, não só na sua identidade, mas também estrutura, tipologia de negócio, modo de acção, relacionamento com os seus stakeholders e a comunicação, sendo a cultura, por si só, a essência da própria organização.

Para finalizar, é importante referir os tipos de culturas organizacionais que se podem distinguir. Segundo Teixeira (2011), apesar de cada organização ter uma cultura distinta, na verdade podemos detectar a existência de algumas semelhanças que permitem agrupá-las de certo modo. Para o autor, uma das classificações a ter em conta é a de Deal e Kennedy que distingue as culturas segundo dois eixos – o risco associado à actividade da organização e a velocidade do retorno das informações sobre o sucesso das decisões de gestão. Considera-se assim as quatro culturas: **risco elevado, “feedback” rápido**, que se refere a tomadas rápidas de decisão perante grandes riscos; **risco reduzido, “feedback” rápido**, caracterizando as organizações que têm um valor elevado de operações, negócios, sendo perseverantes na procura por satisfazer necessidades; **risco elevado, “feedback” lento**, referindo-se aqui o autor à existência de grandes investimentos, onde o retorno não só é demorado, como até a conclusão sobre o sucesso do negócio também o é; finalmente o **risco reduzido, “feedback” reduzido**, refere-se a um ambiente cultural onde não só a organização como os seus colaboradores são cautelosos, sendo a disciplina fundamental.

Existe ainda outros tipos de classificação de cultura, como por exemplo a defendida por Charles Handy ou Roger Harrisson que a classificam segundo a centralização de poder e a formalização da estrutura (Teixeira, 2011). Estes autores defendem os seguintes tipos de cultura: **Burocrática** (segundo Handy, “de papel”) cultura esta com uma elevada centralização e formalização, uma “cultura baseada na «atribuição de papéis», em que as funções e divisões são os pilares, unindo-se «administrativamente» no topo” (Teixeira, 2011, p. 285); a de **Tarefa**, com uma elevada formalização e uma reduzida centralização, estando por isso associada aqui a ideia de rede; a de **Poder** (ou clube, segundo Handy) com uma elevada centralização e uma reduzida formalização, sendo uma organização “estruturada em divisões de trabalho baseadas em funções” (Teixeira, 2011, p. 284); e finalmente a **Atomista** (existencial, segundo Charles Handy) com uma reduzida formalização e centralização,

uma cultura “típica de organizações em que o recurso vital é o talento ou a capacidade do indivíduo.” (Teixeira, 2011, p. 285). Teixeira acaba por concluir que, ainda assim, na actualidade as organizações que existem são uma mescla destas culturas, e que apesar de poderem ter-se iniciado com determinado tipo de cultura, acabaram por estar sujeitas a mudanças e a adquirir características dos outros diferentes tipos de culturas, ressaltando umas mais do que outras.

#### ***4. Cultura de comunicação***

---

No seguimento da importância que a cultura representa no mundo organizacional, surge um conceito que importa referir e que tem ganho cada vez mais importância. O conceito é o de cultura de comunicação.

A cultura de comunicação está directamente ligada à forma de gestão de uma organização. Quer-se por isto dizer, que ela se encontra numa estreita relação com a sua estrutura, o seu paradigma de liderança e com a própria cultura da empresa (Bueno, 2011). Na verdade, numa organização com uma cultura pouco aberta ao diálogo, não existe espaço para a criação de uma cultura de comunicação. Por cultura de comunicação, como o autor afirma, referimo-nos a uma cultura que dê azo a uma fácil circulação de informação, apoiada em relações estreitas entre os colaboradores da empresa, permitindo que esta comunicação se faça de forma natural e que já esteja imbuída no espírito dos públicos internos.

“Uma cultura de comunicação não floresce em estruturas hierarquicamente rígidas nem é percebida em house-organs cuja pauta é definida por interesses meramente institucionais, sem levar em conta as demandas e expectativas dos públicos internos. (...) para construir uma cultura de comunicação, fundamental para a saúde da comunicação interna, é necessário que as organizações abandonem práticas antigas, baseadas na perspectiva de que a informação é poder e, portanto, precisa estar sob controle dos chefes, excluídos os que pensam de forma diferente.” (Bueno, 2011, p. 23)

Este conceito de cultura de comunicação pressupõe exactamente o que o nome indica, uma cultura que tenha na sua base o ideal de comunicação, de uma aproximação entre públicos internos, de fluxos livres de informação, factores que se reflectem na comunicação interna da própria organização. É através da comunicação interna que se garante a existência de canais próprios de incentivo ao relacionamento entre trabalhadores, adaptados aos perfis dos mesmos (uma vez que o à vontade de um director do departamento de informática perante um suporte de comunicação, não é o mesmo que o de um trabalhador da linha de montagem da mesma organização), tendo em conta as suas necessidades, adaptadas aos mesmos (nos seus conteúdos, por exemplo) e que estimulem deste modo a participação de todos, ao reforçar a comunicação lateral e ascendente (Bueno, 2011). Deste modo, a implementação de uma cultura de comunicação no seio de uma organização, não depende única e exclusivamente do departamento de comunicação, mas “obriga” a uma integração de toda a organização neste mesmo processo. Implica a participação de todos, de forma a facilitar a comunicação e de conferir importância a todos os intervenientes do mesmo modo, sentindo-se os mesmos incluídos no processo e abraçando por isso mais facilmente esta cultura que assenta na comunicação. “A comunicação interna é responsabilidade de todos em uma organização. E, se todos não estiverem dispostos ou capacitados a desenvolver esse processo, a comunicação interna não funciona.” (Bueno, 2011, p.21).

Justifica-se deste modo a referência à cultura de comunicação como pilar fundamental para uma boa comunicação interna. Uma boa comunicação interna que parta de todos para todos, que não se apoie somente em *newsletters* e numa *intranet*, mas que verdadeiramente impulse o relacionamento entre colaboradores permitindo que os mesmos contribuam nos variados processos internos da organização, e onde haja uma aceitação da pluralidade de colaboradores (importância das subculturas), uma vez que, como o autor refere, “uma organização terá uma boa comunicação interna quando dispuser também de uma cultura de comunicação” (Bueno, 2011, p. 23).



Se por organização se entende que seja “a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (Shein, 1986, citado por Bilhim, 2008, p. 22), torna-se evidente a influência que a cultura que caracteriza determinada organização tem, na sua forma de distribuição do trabalho, na hierarquia da mesma e na sua estruturação.

Por estrutura organizacional referimo-nos às “relações formais tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, como estão especificamente na definição de funções, e manuais de procedimento” (Bilhim, 2008, p. 23). Se comunicar é condição essencial para um ser humano, também para o funcionamento de uma organização a comunicação é fundamental, sendo através dela que se estabelecem relações no seio da organização. Assim, a forma como uma empresa se encontra estruturada, desde o seu organograma à definição das relações, influencia directamente o modo como a comunicação é encarada na organização.

Elias e Mascaray definem como uma das principais características presentes numa organização:

“uma estrutura que possibilite a comunicação, pois, sendo uma organização um sistema aberto, ela deve adoptar uma estrutura adequada à sua realidade que lhe possibilite implementar uma comunicação pró-activa entre os seus diferentes públicos internos e externos” (Lopes Dias *et. al.*, 2013, p.146).

Na verdade, será a estrutura da organização que definirá as relações de dependência e interdependência entre os elementos constituintes de uma organização. Importa referir que podem as organizações ter como propósito um mesmo objectivo, uma mesma área de negócio e a sua estrutura ser muito diferente, como podem organizações, com propósitos diferentes, apresentar estruturas semelhantes.

São três as características que compõe a estrutura organizacional, sendo elas a complexidade, a formalização e a centralização. Estas três características são referidas por João Bilhim (2008, pp. 23-25) e Lopes Dias (2013, p. 147) nas suas obras.

A complexidade refere-se aos diferentes níveis hierárquicos que existem, à divisão de trabalho e tarefas, à existência de filiais, aos níveis de diferenciação. Isto é, a complexidade da empresa define o nível de sofisticação da sua estrutura. Bilhim (2008) vai mais longe, ao definir subdivisões dentro da complexidade de uma organização. Nestas subdivisões considera-se a existência da diferenciação horizontal, vertical e espacial. Na diferenciação horizontal, alude-se ao número de especialidades e a necessidade para a formação das mesmas, medindo-se a complexidade consoante a quantidade de posições e departamentos. Na diferenciação vertical, Bilhim refere-se aos níveis hierárquicos existentes. Quanto mais existirem maior será a dificuldade em comunicar. Finalmente, a diferenciação espacial reflectirá a dispersão de uma organização no espaço, isto é o número de filiais e a distância que existe entre as mesmas, factores estes que tornam a organização e a sua estrutura mais complexas.

A formalização decorre das regras estipuladas para conduzir os comportamentos na empresa. Se existe uma maior ou menor formalidade, também a comunicação e a acção no seio da empresa são influenciados. Bilhim (2008), referindo Henry Mintzberg, afirma que a formalização do comportamento, nas organizações, pode ocorrer: 1) do próprio trabalho – ao especificar a natureza do trabalho e tarefas; 2) da organização do trabalho – ao especificar o comportamento esperado, o que se deve fazer em cada fase e em cada posto; 3) das regras – ao formalizar o trabalho através da definição de regras; 4) da estrutura – ao definir os canais a utilizar na comunicação organizacional, estabelecendo a própria cadeia de comunicação. Através desta formalização, pretende-se a prevenção de determinados comportamentos impróprios.

A centralização remete para o poder de decisão, para a distribuição da autoridade, sendo que este factor afecta directamente a estrutura da empresa, uma vez que tem influência nas duas características acima delineadas. Jerald Hage define-a mesmo como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas” (Bilhim, 2008, p. 146). Se existe um grande nível de participação, a centralização será expressamente reduzida e vice-versa. Esta descentralização será a delegação da

autoridade, para níveis inferiores, passando a própria responsabilidade da decisão para quem foi atribuída a autoridade.

Existem várias condicionantes que determinam a estrutura adoptada por uma organização, sendo nomeadamente: a) o **ambiente** – se o ambiente de determinada organização for mais complexo e dinâmico, a sua estrutura tenderá a ser mais orgânica (maior colaboração), ao contrário de uma estrutura mais mecanicista, na presença de um ambiente estático; b) a **idade** – uma vez que quão mais antiga for a sua existência maior a propensão para uma estrutura mais formal; c) a **dimensão** da organização também é essencial na definição da sua estrutura – já que se a organização for maior, existe uma tendência para uma estrutura mais elaborada, logo mais formal; d) a **tecnologia** – pois se existir uma maior sofisticação na tecnologia utilizada a sua estrutura é mais elaborada e formal; e) a **cultura** da empresa afecta a sua liderança e por isso mesmo a distribuição da autoridade e estrutura da organização. (Teixeira, 2011, p. 210) Independentemente do tipo de estrutura adoptada por uma organização, a verdade é que acabará por ser classificada segundo dois tipos: mecanicista ou orgânica, sendo a primeira composta por muitos departamentos dentro do mesmo nível hierárquico (elevada diferenciação horizontal) resultando, por isso, uma estrutura mais rígida e formal, com uma distribuição da autoridade reduzida. Por outro lado, a estrutura orgânica é definida como sendo menos formal, tendo um elevado nível de colaboração entre departamentos e uma descentralização da autoridade, conceito este que será adiante mais desenvolvido.

A estrutura adoptada por determinada organização faz parte da sua estratégia, uma vez que será através dela que, ao organizar a forma como os seus membros agem, influenciará directamente a concretização dessa mesma estratégia. Está, por isso, intimamente ligada à cultura da organização bem como à forma de liderança da mesma. Tal pressupõe que cada indivíduo na organização se posiciona perante os outros e perante o seu trabalho, consoante o que é esperado de si, desde o trabalho mais individual ou mais em grupo, até ao nível de autonomia que o mesmo tem.

Como Teixeira (2011), também Bilhim (2008), relembra o trabalho de Burns e Stalker (1961), referindo que podemos separar as estruturas em dois campos gerais, como atrás referido: estruturas mecanicistas e estruturas orgânicas. Nas estruturas mecanicistas refere existir uma opção por uma cadeia de comando, defendendo uma

divisão do trabalho por especialização, a qual se reflecte numa grande diferenciação horizontal, conduzindo, por isso, a estruturas de organizações mais complexas e a uma coordenação mais formal (forte hierarquia). Reforça-se, deste modo, a elevada formalização ao nível da comunicação, a tendência para uma interacção vertical (maioritariamente comunicação descendente) e uma grande centralização do poder de decisão e da autoridade.

Na a estrutura orgânica revela-se uma menor adesão pela cadeia de comando, sendo, por isso, menos complexa e menos diferenciada horizontalmente. Existe uma menor formalização que se reflecte numa rede alargada de comunicação, havendo comunicação descendente, ascendente e lateral e, por isso mesmo, mais informal. Também há uma tendência para a descentralização da autoridade e do poder de decisão, o que revela ainda o poder participativo que os membros integrantes deste tipo de estruturas têm.

<b>Mecanicista</b>	<b>Orgânica</b>
As tarefas são subdivididas em partes separadas e especializadas.	Os funcionários contribuem para a tarefa comum do departamento.
As tarefas são rigidamente definidas.	As tarefas são ajustadas e redefinidas mediante o trabalho em equipa dos funcionários.
Existe uma estrita hierarquia de autoridade e controlo e também muitas regras.	Existe menos hierarquia de autoridade e controlo e também poucas regras.
O conhecimento e o controlo das tarefas são centralizados no topo da organização.	O conhecimento e o controlo das tarefas são localizados em qualquer ponto da organização.
A comunicação é vertical.	A comunicação é horizontal.

Fonte: Daft (2003, p.94), adaptado Zaltman et al. (1973, p.131).

Figura 2 – Formas de organização mecanicista e orgânica (Faria, 2006)

Apesar de podermos encontrar, no panorama organizacional, um número quase infinito de estruturas, a verdade é que as organizações têm a propensão para se organizarem mediante determinados modelos, de forma natural, pelo próprio ambiente em que está inserida e até pelas próprias tendências gerais que se estão a viver a nível organizacional, quer sejam de gestão, de nível tecnológico ou até de formas de liderança. Também podemos afirmar que cada vez mais se admite a existência de estruturas híbridas, que adoptam particularidades de mais do que uma estrutura, preferindo determinadas características e a sua adaptação às mesmas.

Quanto à estrutura organizacional podemos considerar a existência de sete tipos de estrutura (Teixeira, 2011):

1) A **estrutura simples** é a estrutura mais básica. Apresenta, por norma, dois níveis, compostos o primeiro pelo director e o segundo nível pelos restantes trabalhadores. É típica de organizações de pequena dimensão e com um reduzido leque de serviços. Este tipo de estrutura revela uma baixa complexidade a par de uma baixa formalização, caracterizando-se ainda por uma centralização da autoridade, o que significa alguma supervisão directa.

2) A **estrutura funcional**, sendo mais complexa que a estrutura simples, existe uma maior delegação do trabalho, com a presença não só da administração, mas também a existência de departamentos, para as variadas áreas da organização (a área financeira, a área de comunicação e marketing, a área de informática, etc.), compostos num nível pelos directores de cada departamento e no outro pelos trabalhadores dos mesmos. Estas duas primeiras estruturas focam-se acima de tudo numa divisão por funções. Segundo Teixeira, com o aumento do número de produtos, serviços e áreas de negócios, também a estrutura da organização vai evoluindo, surgindo por isso as estruturas com base numa divisão não por funções, mas sim com base em serviços, produtos e até mesmo mercados.

3) A **estrutura divisionária** baseia-se na divisão de tarefas, assente na crescente diversidade. Neste ponto, as divisões que nos são apresentadas prendem-se acima de tudo, na separação das mesmas pelos diferentes produtos e serviços. Como exemplo, podemos aqui considerar uma empresa de telecomunicações, com mais do que um serviço e com uma divisão para cada um desses serviços (Internet, televisão, telecomunicações móveis, etc.). À medida que a dimensão das organizações cresce, também a sua estrutura se torna mais complexa, o que conduzirá ao tipo de estrutura seguinte.

4) A **estrutura por unidades estratégicas de negócio**, que surge como uma adaptação da estrutura anterior, mas que se justifica perante uma organização de maior dimensão e com uma grande diversidade de serviços e que para uma melhor gestão seja mais produtivo aglomerar os serviços por unidades estratégicas de negócios, isto é serviços que sejam comuns.

5) A **estrutura holding** também se concretiza como uma alteração da estrutura divisionária, apresentando-se por um leque variado de serviços sem pontos em comum, não existindo forma de os aglomerar.

6) A **estrutura matricial**, como o autor afirma estamos perante uma mescla das duas estruturas “base”, apostando ao mesmo tempo numa estrutura vertical e horizontal (por produtos e por funções). Na verdade, este tipo de estrutura não implica obrigatoriamente uma organização de grande dimensão. Basta a mesma ser complexa e com necessidade de se organizar e estruturar deste modo.

7) A **estrutura em rede**, esta estrutura é cada vez mais usual, apoiada nos avanços tecnológicos, com base nas tecnologias de informação e na crescente nova economia. Permitem uma comunicação mais rápida e flexível, menores custos, com capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças.

“As redes podem ser internas ou externas. As redes internas são constituídas por associações, pouco rígidas, de activos e unidades de negócios dentro de uma única empresa cujas relações se submetem às forças do mercado” (...)“As redes externas são formadas por grupos-chave fora das fronteiras formais da organização, incluindo fornecedores e concorrentes.” (Teixeira, 2011, p. 221).

Estas redes externas poderão ser centralizadas, existindo uma empresa que lidera a rede, no centro em destaque, enquanto a descentralizada, não apresenta empresas em destaque.

Henry Mintzberg é um autor de destaque, no que às estruturas diz respeito, por ter simplificado os modelos teóricos de organização e estruturação das instituições (Hofstede, 2003). Para tal, recorreu a conceitos-chave e de compreensão fácil por forma a estruturar as organizações em seis modelos.

Mintzberg considerava seis as componentes básicas da organização (Teixeira, 2011), ou partes-chave (Hofstede, 2003): o **núcleo (ou vértice) estratégico**, constituídos pelos gestores de topo, a direcção geral que detém a responsabilidade da organização; o **núcleo operacional**, do qual fazem parte as pessoas encarregues da produção, os

que executam o trabalho básico; a **linha média**, situada entre os dois grupos acima mencionados, sendo os gestores intermédios que fazem a ponte entre ambos os grupos; a **tecnoestrutura**, que comporta o pessoal que fornece as ideias e que são responsáveis, por isso, pelo planeamento e organização; as **funções de suporte logístico**, desempenhadas pelas pessoas que asseguram os serviços; e finalmente a **ideologia**, que inclui a “cultura forte”, isto é os valores, crenças e tradições.

Para este teórico, também são seis os mecanismos que permitem a coordenação de actividades neste tipo de estruturas, sendo eles: o **ajustamento mútuo**, através da comunicação informal; a **supervisão directa**, através de um supervisor hierárquico que tem responsabilidade pelo trabalho dos demais; a **standardização dos processos de trabalho**, obtida pela especificação prévia do conteúdo do trabalho; a **standardização dos resultados**, pela especificação prévia dos resultados desejados e a atingir; **standardização das competências ou capacidades**, através da especificação do nível de formação necessária para a realização do trabalho; e finalmente a **standardização das normas**, através das crenças e valores comuns.

Perante estas especificações apresentadas por Mintzberg, e citadas por Teixeira (2001) estabeleceu assim seis configurações de estruturas ou modelos organizacionais: a **estrutura simples**, em que o órgão-chave é o núcleo estratégico e o mecanismo de coordenação, a supervisão directa, estrutura crucial em organizações de pequena dimensão; a **máquina directa ou burocracia mecanicista**, sendo o órgão-chave a tecnoestrutura e o mecanismo de coordenação, a standardização dos processos de trabalho, sendo preferencial em organizações especializadas na produção em massa; o modelo **burocracia profissional**, sendo o órgão-chave o núcleo operacional e o mecanismo de coordenação, a standardização das competências, comum em organizações onde se valoriza o conhecimento e as capacidades; a **estrutura divisional**, sendo o órgão-chave a linha média e o mecanismo de coordenação, a standardização dos resultados, frequente em organizações com uma diversidade de produtos e mercados; o modelo **adocracia**, sendo o órgão-chave as funções de suporte muitas vezes acompanhadas pelo núcleo operacional e o mecanismo de coordenação, o ajustamento mútuo, usual em organizações onde a inovação é de extrema relevância; e finalmente a **missionária**, sendo o órgão-chave a

tecnoestrutura mínima e o mecanismo de coordenação a estandardização de normas, comum em organizações onde existe uma ideologia forte e assumida.

<b>Tipo de estrutura</b> <b>Características</b>	<b>Estrutura</b> <b>Simples</b>	<b>Burocracia</b> <b>Mecanicista</b>	<b>Burocracia</b> <b>Profissionalizada</b>	<b>Estrutura</b> <b>Divisionada</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Especialização</b>	Baixo	Alta e Funcional	Alta e Social	Alta e Funcional	Alta e Social
<b>Formalização</b>	Baixo	Alta	Baixa	Alta dentro de cada divisão	Baixa
<b>Centralização</b>	Alta	Alta	Baixa	Descentralização limitada	Baixa: descentralização selectiva
<b>Envolvente</b>	Simples e Dinâmica	Simples e estável	Complexa e estável	Relativamente simples e estável	Complexa e dinâmica
<b>Classificação Estrutural Genérica</b>	Orgânica	Mecânica	Mecânica	Mecânica	Orgânica

Figura 3 – As cinco Configurações Organizacionais de Mintzberg (Bilhim, 2008)

Para Mintzberg “as organizações formalizam o comportamento para diminuir a sua variabilidade e, em definitivo, para o prever e controlar... para coordenar actividades... para assegurar uma coerência quase perfeita que conduza a uma produção eficiente... para assegurar a igualdade de tratamento entre todos os clientes(...)”. (Mintzberg, 1983, citado por Hofstede, 2003, p. 178). Mais tarde, este teórico apresentou uma outra estrutura, em que estão ausentes estas características, a qual apelidou de estrutura política sendo “caracterizada por um desencontro de diversas forças exercidas em vários sentidos, revelando a dificuldade de resolver os conflitos internos e externos existentes” (Teixeira, 2011, p. 230).

De um outro modo, Geert Hofstede, mostra como os diferentes tipos de cultura influenciam os modelos organizacionais, isto é, a estrutura dos mesmos, com base no controlo da incerteza e na distância hierárquica. É interessante apresentar este exemplo de Hofstede, uma vez que oferece uma ideia mais clara do impacto que a



cultura tem na forma de pensar e agir, no seio de uma organização, o que afecta a sua estrutura, as relações no seu seio e por consequência, a forma de comunicar.

A distância hierárquica é a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder. Reflecte as relações de dependência num determinado país. Quando esta é baixa, a dependência dos subordinados face às suas chefias é limitada, existindo uma interdependência. Quando a mesma é elevada, os subordinados são consideravelmente dependentes dos seus chefes. Assim a distância hierárquica é medida a partir dos valores daqueles que têm menos poder.

O controlo da incerteza, termo retirado da sociologia organizacional norte-americana, tem por base a incerteza do amanhã e a necessidade que temos em viver com esta realidade. A incerteza gera ansiedade que é aliviada através de mecanismos que cada sociedade criou, como a tecnologia (evita incertezas relativas à natureza), a lei e regras (incertezas relativas ao outro) ou a religião (incertezas relativas ao futuro pessoal do Homem). Estas incertezas não são exclusivamente pessoais, podendo ser partilhadas por outros membros da sociedade. São mesmo como uma herança cultural de determinada sociedade, sendo adquiridas através da aprendizagem. São um sentimento, uma experiência subjectiva que acaba por ser reforçada pelas instituições base de uma sociedade, como a família, a escola e até mesmo o Estado.

Para analisar os quatro modelos organizacionais que de seguida serão apresentados, Hofstede recorreu a um caso exposto por Owen James Stevens, Professor de Comportamento Organizacional no INSEAD<sup>3</sup>, à sua turma, composta por alunos de várias nacionalidades. O caso referia uma empresa média, dedicada à estampagem de tecidos, situada na Europa Ocidental. A empresa era gerida por um director geral ao qual reportavam três directores das áreas funcionais, o director que tinha a seu cargo o design e as vendas, o director de produção e o director das finanças e pessoal. O ambiente de trabalho era conflituoso, sendo frequentes as discórdias entre o director de vendas e o de produção. Os conflitos e discussões eram frequentes, ultrapassando as chefias e atingindo os colaboradores dos dois departamentos, o que resultava num mau ambiente generalizado no seio da organização. Esta acaba por ser uma questão

---

<sup>3</sup> The Business School for the World. O INSEAD foi fundado em 1957 e é considerado pioneiro na introdução de cursos de gestão executiva internacional na Europa.

comum a várias organizações, que tem por base problemas estruturais e humanos, uma vez que as pessoas numa determinada organização, reagem em função da sua programação mental.

Os dois vectores atrás referidos, o controlo da incerteza e a distância hierárquica, levam ao surgimento de quatro tipos de modelos organizacionais, nomeadamente o mercado, a família, a pirâmide e a máquina. Importa assim diferenciar uns dos outros apresentando as suas diferentes características. Hofstede explica o **Mercado** como um modelo que apresenta um fraco controlo da incerteza com uma reduzida distância hierárquica. Neste modelo encontramos uma rejeição da concentração da autoridade bem como a rejeição da estruturação de actividades, defendendo por isso a inexistência de hierarquias e normas. A solução dos alunos e que é apresentada por Hofstede, passa por “os dois directores eram maus negociadores devendo por isso desenvolver as suas competências a este nível” (Hofstede, 2003, p. 168). De seguida apresenta-nos o modelo **Máquina**, ou também conhecida como “máquina bem oleada”. Neste caso, temos uma reduzida distância hierárquica e um forte controlo da incerteza, defendendo por isso a forte estruturação de actividades sem uma grande concentração da autoridade. No modelo **Pirâmide**, ou pirâmide de pessoas, encontra-se um forte controlo da incerteza e uma grande distância hierárquica. Aqui resume-se a uma defesa de medidas de grande concentração da autoridade, bem como de uma definida estruturação de actividades. Perante o caso apresentado por Hofstede, “a solução preferida pelos franceses foi a de que os oponentes deveriam levar o conflito ao diretor-geral que estabeleceria regras com o objectivo de evitar situações idênticas no futuro.” (Hofstede, 2003, p.166). Por fim, o modelo **Família**, ou família alargada, apresenta uma elevada distancia hierárquica e um fraco controlo da incerteza. Nesta situação, defende-se uma forte concentração da autoridade mas sem uma definida estruturação das actividades.

“O mais importante para mim e para o meu departamento, não é o que eu faço ou alcanço para a empresa, mas sim que o Mestre me tenha em boa conta...Para isso, tenho o hábito de dizer que sim a tudo o que o Mestre diz ou faz...Contradizê-lo equivale a ter que procurar outro emprego...deixei a minha liberdade de pensar em Boston”

(Negandhi e Prasad, 1971, citado por Hofstede, 2003, p. 169)

O esquema exemplifica a posição de cada um destes modelos face ao controlo da incerteza e a distância hierárquica, na teoria apresentada por Hofstede. Conseguimos, deste modo, perceber onde se situa cada modelo, consoante a sua estrutura, distribuição do trabalho e relacionamento interno.

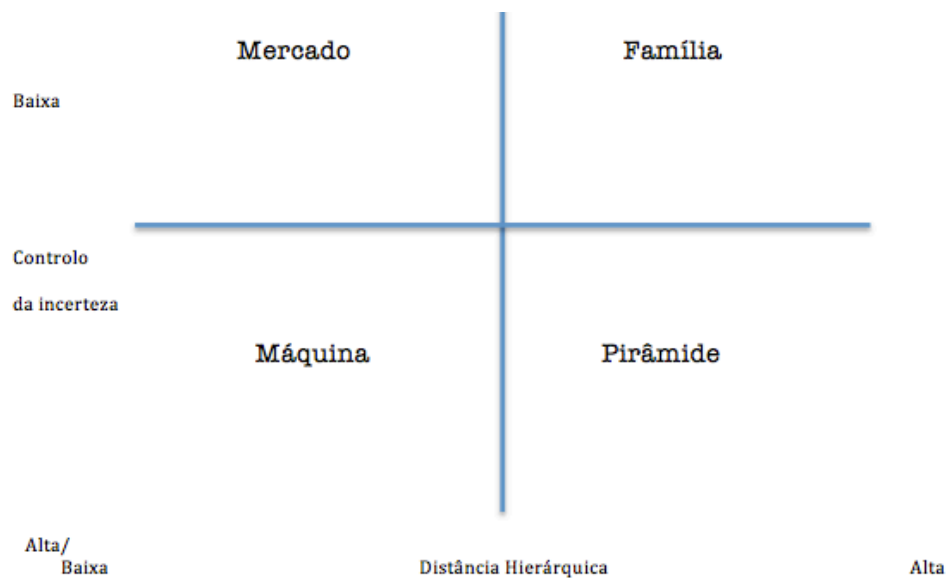


Figura 4 – Modelos organizacionais propostos por Hofstede, com base na distância hierárquica/controlo da incerteza

Correlacionando os modelos apresentados por Hofstede, com os anteriormente referidos da autoria de Henry Mintzberg, apresenta-se um outro esquema, que facilita o entendimento dos pontos comuns entre as diferentes estruturas apresentadas. Com este esquema, conseguimos compreender qual a correspondência entre os modelos de ambos os autores.

1. Configuração preferida
2. Mecanismo de coordenação
3. Parte-chave da organização

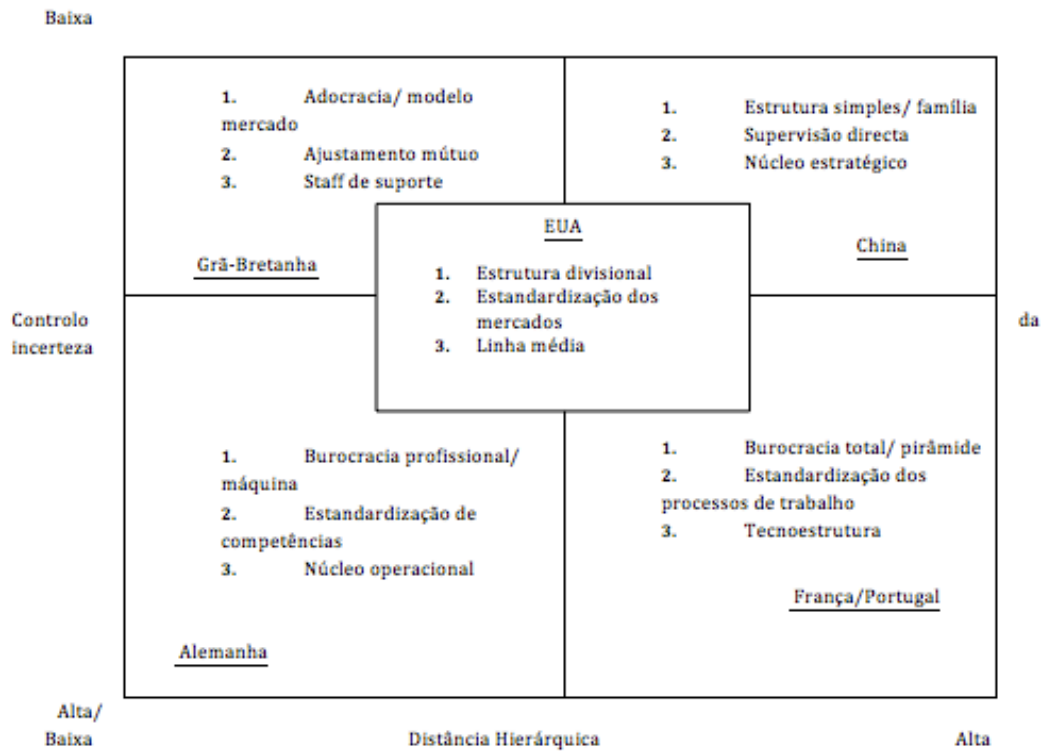


Figura 5 – “As cinco configurações de Mintzberg projectadas sobre uma matriz distância hierárquica/controlo de incerteza” (Hofstede, 2003, p.179)

A estrutura, que determinada organização adota, influencia as relações no seio da mesma, a organização do trabalho e, acima de tudo, assegura a articulação entre as diferentes áreas, facilitando o cumprimento de objectivos globais e assegurando o bom funcionamento. A questão se a estrutura de determinada organização é adequada e se responde ao planeamento estratégico da mesma, depende da capacidade de execução de objectivos e dos seus resultados.

É impensável referir organizações e o meio organizacional, sem mencionar a comunicação. Comunicar é central na sociedade, uma vez que como o nome indica, sociedade implica a convivência e por isso mesmo a comunicação. Importa referir que a comunicação pressupõe sempre a existência de um retorno, obrigando por isso à partilha. Apesar de ser conceito nuclear no meio social, a verdade é que, na contemporaneidade, a função de comunicar tem ganho cada vez mais relevância. Este facto baseia-se no crescente impulso dado à comunicação, não só conferindo-lhe mais rapidez, dando-lhe mais espaço a nível tecnológico pelo desenvolvimento e proliferação de meios de comunicação, através da sua utilização intensa, frequente e derivada (por múltiplos canais), mas também porque a própria economia tem como base a comunicação, facto conhecido como a nova economia. A nova economia tem como base o capitalismo da informação e é global, em rede e informacional. Este novo paradigma tecnológico da informação, como Manuel Castells indica, tem na sua base a Internet. No entanto, “the new economic system is at the same time highly dynamic, highly selective, highly exclusionary, and highly unstable in its boundaries.”<sup>4</sup> (Castells, 2000, p. 102).

Pensando a comunicação na realidade organizacional, esta não se afasta muito do anteriormente referido, face à sociedade em geral. A comunicação, nas organizações, não só tem ganho um papel de grande destaque, como também surge como fundamental para a execução de todas as funções no seio de uma organização, quer ao nível do negócio, quer ao nível do funcionamento interno e externo da empresa. Thévenet (1997, p.41) diz, citando R. Martin, “Hoje, diz R. Martin, a empresa não vende apenas produtos, vende-se a si própria; deve ganhar a confiança e a simpatia dos clientes, parceiros e colaboradores”. Desta forma, torna-se evidente a relevância que a comunicação tem no seio de uma organização, fazendo parte do seu quotidiano uma vez que inclui “todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos” (Bilhim, 2008, p. 361).

---

<sup>4</sup> Tradução livre do investigador: “O novo sistema económico é, ao mesmo tempo, muito dinâmico, muito selectivo, muito exclusivo, e muito instável nos seus limites”

Na verdade, a comunicação organizacional tem sofrido várias mudanças ao longo dos anos, reflexo das mudanças nas próprias organizações, nos seus modelos de gestão, liderança e de estratégia, e por isso mesmo no relacionamento interno e externo das empresas. Os motivos que levaram às alterações prendem-se, não só com factores de mercado, mas também com factores comunicacionais e consequente evolução do paradigma da comunicação.

Importa referir como factor de mercado, de importância extrema, a globalização. A globalização (Bueno, 2011) tem obrigado as organizações a adaptar-se a novos públicos e mercados e a possíveis novos concorrentes (os quais podem representar culturas diferentes), uma globalização que tem alienado, em muitos casos, o que é local, implicando por isso uma luta constante para as empresas de dimensão menos significativa e, ainda, a adaptação a novas realidades face possíveis fusões ou aquisições por organizações com paradigmas culturais extremamente diferentes. Este factor tem impulsionado as organizações a mudanças comportamentais e, por conseguinte, a mudanças na sua forma de comunicar.

Outro dos factores de extremo destaque é o aparecimento e desenvolvimento das novas tecnologias, associadas a esta crescente globalização, que obriga a uma comunicação mais rápida, mais fluida, mais directa e constante. A esta nova realidade impõe-se uma nova forma de comunicação na sociedade e até uma nova forma de estruturação da sociedade, a sociedade em rede. Castells, sociólogo catalão, sugeriu este novo paradigma, fruto dos avanços tecnológicos na informática e nas telecomunicações, e apoiado nos novos valores que acompanham a globalização. O conceito de sociedade em rede

“está associado à emergência de um novo paradigma tecnológico, baseado nas tecnologias de comunicação e informação, que começaram a tomar forma nos anos 60 e que se difundiram de forma desigual por todo o mundo. Nós sabemos que a tecnologia não determina a sociedade: é a sociedade.” (Cardoso, 2005, p. 17),

o que nos demonstra que realmente, a tecnologia é parte integrante da sociedade de hoje e que é inseparável da mesma. Segundo este autor, mais do que uma sociedade

de comunicação, hoje encontramos-nos numa sociedade em rede, funcionando os nossos fluxos comunicacionais e informacionais com base nestas redes. A própria sociedade começa a fundamentar-se e a estruturar-se em redes, que permitem uma maior flexibilidade e instantaneidade nas trocas comunicacionais.

Outro autor que sustenta esta teoria da sociedade em rede, é Gustavo Cardoso, ao afirmar que:

“o modelo comunicacional gerado nas sociedades informacionais, onde o modelo de organização social prevalecente é o da rede, é o da comunicação sintética em rede, um modelo comunicacional que não substitui os anteriores modelos, antes os articula, produzindo novas formas de comunicação, permitindo também novas formas de facilitação de empowerment individual e consequentemente de autonomia comunicativa.”  
(Cardoso, 2007, p. 133)

Estas redes têm sido impulsionadas pelos crescentes avanços tecnológicos, não existindo por isso barreiras à distância, fronteiras entre os indivíduos ou obstáculos temporais. Esta ideia de redes globais, apoiadas na crescente globalização, não deixa de ser por vezes discriminatória, já que apesar de ser global, exclui certos indivíduos e núcleos, sendo também muito instável, fruto das múltiplas ligações a nível global.

Esta nova realidade organizacional, muito colada às novas tecnologias e às alterações constantes no mercado, afecta os próprios consumidores, que não se comprometem em exclusivo com uma marca, um produto, estando também eles sob a influência da volatilidade dos mercados. Mais importante ainda, afecta os próprios trabalhadores, que deixam de ser leais a uma empresa, já que até a realidade do trabalho se viu alterada, pois no decurso da vida activa de um indivíduo, este pode passar por variadas empresas, procurando melhores condições.

A comunicação tem de ser capaz de responder a todos estes factores, quer a nível externo, face a clientes, concorrentes e até mesmo investidores, quer a nível interno face aos seus trabalhadores. Isto tem implicações também na forma de gestão sendo que, por exemplo, “a comunicação empresarial nas organizações comandadas por jovens tenderá, portanto, a ser mais ágil, mais democrática, mais participativa e, com

certeza, mais colada às novas tecnologias” (Bueno, 2011, p. 76). Deste modo, a própria estrutura da organização acaba por ser afectada, com a redução dos níveis hierárquicos, impulsionando a democratização da comunicação e por isso mesmo, como afirma Costa Bueno, a cultivar a gestão do conhecimento.

“Hoje o paradigma voltou a ser outro. A economia tornou-se global, as relações comerciais desmaterializaram-se (...). É necessário inovar constantemente. O verdadeiro factor critico é o conhecimento que cada organização detém. Geri-lo tornou-se uma necessidade imperiosa.” (Loureiro, 2003, p.34.)

Tal pressupõe que a gestão do conhecimento passa por valorizar, reter e criar a partir do conhecimento que existe na organização, neste caso o conhecimento dos seus trabalhadores. Isto é, a gestão de um bem como o conhecimento, bens intelectuais (conhecimentos académicos a experiências), transformando-o em produtividade e competitividade, melhorando deste modo o desempenho organizacional. Este conhecimento tem a importância acima mencionada por consistir em “compreender as relações e as causalidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócio” (Kluge, 2002, p. 15).

Para além dos factores de mercado, os factores comunicacionais têm uma preponderância enorme nas mudanças que a comunicação organizacional tem vivido. Impulsionada uma vez mais pelas novas tecnologias, a comunicação tem vindo a ganhar uma dimensão de maior rapidez e interactividade, fruto dos variados formatos e canais de comunicação que existem e por isso mesmos as organizações têm-se visto obrigadas a adaptar a estas novas exigências.

A realidade da comunicação organizacional posiciona-se sobre dois vértices: a comunicação externa e a comunicação interna. A comunicação externa foca-se na troca de informações entre a organização e outras organizações, grupos ou indivíduos que não façam parte da sua estrutura formal. Podem eles ser concorrentes, consumidores, investidores, fornecedores ou a sociedade em geral. Por outro lado, a



comunicação interna foca-se na troca de informações e seu feedback no seio da organização, entre os seus trabalhadores.

## **7. Marketing Interno**

---

A relevância que a comunicação interna tem para a vida organizacional só poderá ser claramente entendida ao perceber a importância que os públicos internos têm para o desenrolar das actividades organizacionais. A valorização dos colaboradores permitindo criar um bom ambiente organizacional, permitirá que os objectivos comuns possam ser partilhados, mas acima de tudo possibilitará o aumento da produtividade.

A valorização dos públicos internos remete para a ideia de que é importante, tal como os clientes externos, considerar os colaboradores como clientes internos, trabalhando para também satisfazer as suas necessidades, compensando-os pelo seu trabalho e esforço “através de meios, métodos e técnicas com o objectivo de atrair, reter e desenvolver os Clientes Internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente” (Câmara, 2001, p. 577). Mais concretamente, (Câmara, 2001) pretende-se atrair trabalhadores que sejam mais-valias para a organização (que representem trunfos), e reter colaboradores para que não saiam para as organizações concorrentes e ainda estimulá-los para que partilhem o projecto da empresa.

A importância de satisfazer as necessidades dos clientes internos significa ir de encontro às suas necessidades, as quais passam pela **autorrealização**, sendo importante para o indivíduo sentir que faz o que gosta, sentir-se satisfeito pelo ambiente em que está, ter liberdade para inovar, ser criativo; pela **segurança**, que envolve factores como a manutenção do seu posto de trabalho, da sua remuneração e estabilidade, pela **estima**, onde a autoestima do colaborador parte da valorização do seu trabalho pelos seus pares e superiores, a confiança que lhe é depositada, pela **pertença**, sentindo-se integrado na organização e mantendo relações sociais com os seus colegas. É importante para os colaboradores sentirem e verem estas necessidades satisfeitas de forma a agirem, em consonância com os interesses da organização.

Ao beneficiar os seus colaboradores, valorizando-os, recompensando-os, na verdade, a própria organização acaba por ser beneficiada com o esforço, o trabalho, a lealdade e até o aumento de produtividade. O descontentamento e desmotivação de um trabalhador, poderá corresponder a uma diminuição da sua eficácia, do seu esforço e do seu rendimento, “em suma, esta concepção do trabalhador como Cliente Interno é consubstanciada na constatação de que quanto maior for a sua satisfação, o seu envolvimento e o seu compromisso para com o projecto de empresa, melhores resultados a Empresa obtém na sua actividade.” (Câmara, 1998, p. 397).

Como já foi comprovado, existem diferentes públicos internos que variam em valores, gostos e tradições, o que implica que estas campanhas de marketing interno têm de ter em conta essa diversidade e, para tal, agir de forma específica consoante o receptor. Tal sugere que também no marketing interno importa fazer uma segmentação de mercado (uma vez que cada colaborador difere dos demais em necessidades) posicionando as suas estratégias consoante a segmentação que foi realizada, de forma a garantir que as suas políticas sejam correspondentes ao que os colaboradores anseiam.

## ***8. Comunicação Interna***

---

Relativamente à comunicação interna, deve realçar-se a importância que os colaboradores têm na concretização dos objectivos traçados. Estes colaboradores têm identidades e personalidades variadas, valores e crenças diferentes e por isso mesmo precisam de ser tratados tendo em conta essas diferenças. Torna-se assim fundamental olhar para os trabalhadores como públicos internos e perceber de que forma também as suas necessidades podem ser satisfeitas. É importante, a nível organizacional, investir na motivação dos trabalhadores de forma a garantir que todos unem esforços para concretizar o objectivo comum traçado pela organização, de forma a beneficiá-la.

O investimento nesta área torna-se essencial para qualquer organização, devendo mesmo ser considerada uma necessidade, já que é fundamental não só para a coordenação entre colaboradores, como na coordenação das actividades, sendo obrigatória para o bom e correcto funcionamento de qualquer organização. Na

verdade, a aposta na comunicação interna permite compreender as necessidades básicas das equipas, grupos, indivíduos, por forma a responder às mesmas, e garantindo por isso um maior envolvimento e compromisso por parte dos trabalhadores, o que se reflecte em melhores resultados e maior eficácia.

Uma boa comunicação interna, que tenha na base a partilha de objectivos comuns, a vivência dos valores defendidos pela organização, o respeito pelas diferenças, a confiança, uma boa liderança e a aposta na interacção e envolvimento de todos, promoverá um ambiente para a construção de uma organização mais coesa, mais dinâmica, mais competitiva e de certo com mais sucesso. É fundamental que uma comunicação interna tenha em conta a diversidade dos seus públicos internos para, deste modo, direccionar a comunicação a essa mesma diversidade – “se os públicos têm características, perfis e, por extensão, demandas diferentes, faz sentido levar isso em conta no planeamento da comunicação interna” (Bueno, 2011, p. 86).

Podemos considerar como factores críticos de sucesso relativamente à comunicação interna, e que corresponderão deste modo aos objectivos traçados, os seguintes:

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DAS PESSOAS	
<div> <div>ATRÁIR</div> <div>RETER</div> <div>DESENVOLVER</div> </div>	<div> <div>COMUNICAÇÃO INTERNA</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação para o exterior da Missão Cultura e Projecto de Empresa.</li> <li>• Divulgação da empresa junto das instituições de Ensino Superior e/ou Técnico-profissional.</li> <li>• ...</li> </ul> </div>
	<div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformização do conceito de empresa.</li> <li>• Divulgação da Missão, Valores, Princípios Operativos, Padrões de Comportamento.</li> <li>• Integração dos pressupostos da comunicação interna na comunicação de Marketing e institucional.</li> <li>• Fomentar as relações interpessoais aos mais diversos níveis.</li> <li>• Incrementar o <i>role modeling</i> (comunicação pelo exemplo).</li> <li>• Acções de facilitação da comunicação ascendente, descendente, horizontal.</li> <li>• Facilitação de contextos propícios à comunicação.</li> <li>• Implementação da relação «Eu Fornecedor, Tu Cliente».</li> </ul> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o heteroconhecimento.</li> <li>• Acções que facilitem uma política de porta aberta.</li> <li>• Rituais de acolhimento.</li> <li>• Boas-vindas no jornal de Empresa.</li> <li>• Políticas e regulamentos de Recursos Humanos.</li> <li>• Boas-vindas na <i>intranet</i>.</li> <li>• Comemoração do aniversário da Empresa.</li> <li>• Divulgação da história da Empresa.</li> <li>• Divulgação do organograma.</li> <li>• Divulgação dos sucessos da Empresa.</li> <li>• <i>Management by walking around</i>.</li> <li>• ...</li> </ul> </div>
	<div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação da Missão, Valores, Princípios Operativos, Padrões de Comportamento.</li> <li>• Integração dos pressupostos da comunicação interna na comunicação de Marketing e institucional.</li> <li>• Fomentar as relações interpessoais aos mais diversos níveis.</li> <li>• Incrementar o <i>role modeling</i> (comunicação pelo exemplo).</li> <li>• Acções de facilitação da comunicação ascendente, descendente, horizontal.</li> <li>• Facilitação de contextos propícios à comunicação.</li> <li>• Implementação da relação «Eu Fornecedor, Tu Cliente».</li> </ul> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o heteroconhecimento.</li> <li>• Acções que facilitem uma política de porta aberta.</li> <li>• Divulgação dos sucessos da Empresa.</li> <li>• Concursos/campanhas de criatividade e sugestões.</li> <li>• Trocas de experiências entre os diversos departamentos.</li> <li>• Formação de grupos de projecto interdepartamentais.</li> <li>• <i>Team building</i>.</li> <li>• ...</li> </ul> </div>

Figura 6 – Factores Críticos de Sucesso na Gestão de Pessoas (Câmara, 2001)

Aqui encontramos os pontos chave em que se foca a comunicação interna para conseguir, como acima mencionado, focar-se nos seus públicos internos como seus clientes, alcançando desta forma a satisfação dos mesmos, bem como os benefícios daí decorrentes para a própria organização.

A comunicação interna tem como seus principais objectivos garantir a transmissão da cultura e valores da organização, surgindo a comunicação como factor aglutinador dos colaboradores face ao projecto da organização, motivando, envolvendo, integrando e valorizando. Pode-se por isso considerar uma função estratégica no seio de uma empresa (Villafañe, 1998), que pode ser considerada como unificadora de todas as outras estratégias, já que sem a comunicação e transmissão de informações não poderiam ser cumprida.

Explicando melhor os objetivos acima mencionados, trata-se de uma ferramenta fundamental para o envolvimento dos trabalhadores (Villafañe, 1998, p. 244), em duas formas distintas. Em primeiro lugar através da transmissão dos valores e cultura da organização, facilitando a sua integração, ao fortalecer a sua pertença ao grupo, valorizando o seu lugar na organização e valorizando-o como colaborador. Este ponto é crucial quando a cultura organizacional não é forte, ou quando ainda não está consolidada. Contudo, quando já consolidada, a comunicação interna continua a ter um papel fundamental no envolvimento dos indivíduos, orientando-os para os objectivos comuns e projecto da organização, incentivando à participação e por isso mesmo ao envolvimento na vida organizacional.

A comunicação interna também é relevante para a empresa face à coerência no trabalho que é realizado na organização. Se dentro de uma empresa, temos vários indivíduos, vários grupos, a trabalhar para resultados e objectivos comuns, a verdade é que cada um tem um papel exclusivo na organização. Se para a concretização desses mesmos objectivos são necessárias pessoas diferentes, em áreas diferentes, a verdade é que é necessária coerência, de forma a que o todo englobe as diferenças. É através da comunicação que se esboça um plano de acção que concilie os trabalhos de todos os departamentos para a concretização dos objectivos. A comunicação permite, assim, tomar conhecimentos das acções das várias áreas, fazendo-as circular, garantindo que os interessados estão informados.

Outra das funções mencionadas por este autor é a importância da comunicação na mudança de atitudes. Trata-se de uma realidade constante em muitas organizações, sendo necessário não só adaptar-se a estas mudanças, mas também preparar os seus colaboradores para as mesmas. A comunicação reveste-se de importância sobre diversos aspectos, quer seja para reduzir as incertezas e medos dos colaboradores face às mudanças, ou até mesmo para comunicar e transmitir mudanças nos valores, na imagem, ou outros, quando numa organização se torna necessária uma reformulação dos mesmos, uma construção constante da identidade. A comunicação é imprescindível em casos de fusões ou aquisições, em que uma organização é englobada por outra, assistindo-se a mudanças culturais, de gestão, de estrutura e até de formas de comunicação.

Faz parte das funções da comunicação interna zelar pela melhoria de resultados e produtividade, o que, segundo Villafañe, poderá ocorrer em dois níveis; quer pela informação e comunicação aos colaboradores dos objectivos da empresa, de forma a ver um maior esforço por parte deles para a concretização dos mesmos, reforçando, uma vez mais, o espírito de pertença, a coesão, demonstrando confiança nos colaboradores e valorizando o trabalho dos mesmos, quer pela transmissão correcta da informação relativamente aos processos de trabalho. As pessoas são um dos principais vectores para a obtenção de resultados, pelo que, garantindo que não existam entraves à comunicação, se alcança maior eficácia.

Um ponto fundamental face à comunicação interna, é que esta funciona como um diálogo, não sendo mera transmissão de informação, mas obrigando a uma verdadeira comunicação. Para tal, é necessário ter sempre um feedback, compreendendo a adesão dos públicos internos às acções e aos canais disponibilizados. Tal permitirá não só perceber a eficácia, mas apontar problemas de forma a solucioná-los.

Para a correcta execução da comunicação interna é obrigatório atribuir a responsabilidade de alimentar os canais de comunicação e de analisar a sua eficácia, a indivíduos com as competências necessárias para tal. Relativamente à concepção das mensagens, é importante, segundo Westphalen (1989) e Villafañe (1998), relativamente à concepção das mensagens ter sempre em conta os públicos internos, como já se referiu, dando-lhes primazia, o que significa que, para além das mensagens internas, é essencial comunicar internamente as mensagens que saíram para o público

externo, de forma a fazer com que os elementos dos públicos internos se sintam integrados, que sintam coesão e que lhes é dada confiança. Villafañe sublinha ainda que a mensagem para os públicos internos tem uma maior eficácia se for **célere**, atingindo rapidamente os seus alvos, de forma a impedir contrainformação, rumores, erros; **simples**, de forma a ser compreendida por todos, e por isso mesmo clara; **original**, trazendo assuntos novos que despertem o interesse dos públicos; e **selectiva**, focando-se exactamente nos factos que interessam ser comunicados.

Outro dos pontos importantes para uma boa estratégia de comunicação interna passa pela correcta escolha dos instrumentos a utilizar, desde canais a suportes de comunicação, consoante o **tipo de mensagem**, a extensão do seu conteúdo ou até o tema em si, o que tem impacto numa preferência por um suporte oral, escrito ou audiovisual; o **perfil do seu público alvo**, uma vez que o público, pela sua heterogeneidade, se relaciona de forma diferente com a comunicação que lhe é dirigida, o que significa que a forma como lhes é apresentada a informação tem de ter em conta os seus gostos, hábitos e capacidades; e o **efeito que é desejado**. Neste ponto, (Villafañe, 1998, p. 255) distingue 5 efeitos que se podem esperar da comunicação variando a escolha do suporte com o efeito desejado. Estes abrangem a compreensão correcta do conteúdo (uma mensagem claramente transmitida e compreendida), a deformação da mensagem (pela presença de ruídos), a memorização (de forma que a mensagem fique na memória do seu receptor), a conservação da informação durante um período de tempo e o custo económico da mesma (já que os custos variam de suporte para suporte).

Relativamente ao tipo de suporte, importa destrinçar a diferença entre os três atrás apresentados. Um suporte oral permite uma instantaneidade na troca de informações, que se pode revelar tanto em reuniões, como em entrevistas e até pequenos diálogos. Por suporte escrito, referimo-nos aos relatórios, jornais internos, correio electrónico, ou outros. Devem ser mais do que apenas informativos, permitindo a participação dos públicos, por exemplo permitindo que voluntários possam escrever em rúbricas do jornal interno, sentindo-se assim activos. Na comunicação audiovisual está a garantia de maior atenção e absorção da informação que está a ser passada, permitindo a memorização e reduzindo as más interpretações. A comunicação audiovisual pode passar por filmes, apresentações com suporte visual, entre outros. Com o evoluir das tecnologias, este suporte é um recurso cada vez mais utilizado pelas organizações. A



comunicação está desta forma interligada à estrutura adoptada por uma organização, visto que a estrutura influencia os canais pelos quais a comunicação é realizada, bem como a hierarquia da mesma.

Podemos considerar dois tipos de comunicação organizacional sendo eles a formal e a informal. (Sales, 2011, p. 21). Se por formal nos referimos à transferência de informação pela hierarquia e estrutura de uma empresa, pela informal referimo-nos a uma troca de informação que não segue os canais tradicionais. Esta segunda é constante no dia-a-dia de uma empresa, evitando demora nas respostas e sendo, por vezes, uma comunicação mais eficaz, apesar de existir um menor controlo sobre ela.

A comunicação formal, tem fluxos direccionais de comunicação (Bilhim, 2008) previamente estabelecidos que são: descendente (do topo à base); horizontal (entre pares no mesmo nível); ascendente (pela hierarquia da base ao topo) e lateral (entre os diferentes níveis da hierarquia). Estes fluxos de informação e a forma como os mesmos circulam (a sua direcção) tem influência nos suportes e canais a que se recorre, uma vez que a sua direcção reflecte a proveniência da informação, a quem se dirige e o carácter da informação que é passada.

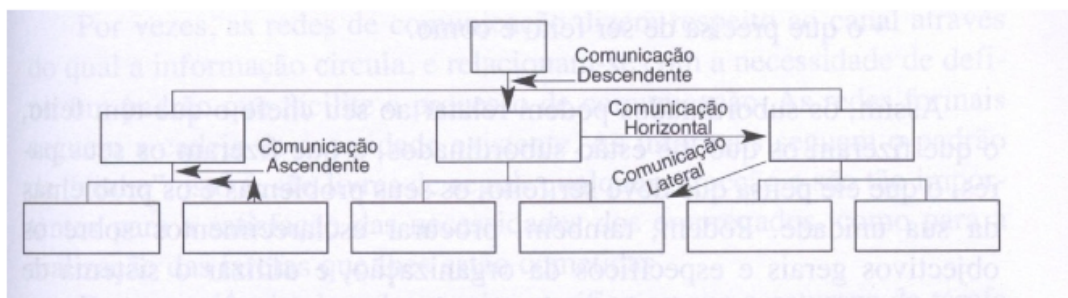


Figura 7 – Organograma e Comunicação Formal (Bilhim, 2008)

Mais especificamente, a comunicação descendente deve dar a conhecer aos públicos internos “a história económica da empresa (...) e a história do colectivo” (Villafañe, 1998, p. 258), o que inclui a cultura da organização, o projecto da empresa, os seus objectivos, a descrição de funções (através de instruções sobre o cargo e funções),

actividades de formação, feedback sobre desempenhos, entre outras. Permite integrar e informar os colaboradores sobre a cultura da organização, fortalecendo-a, reforçar a confiança dos seus públicos e dar azo a uma maior participação, fortificando relações e a própria comunicação. Alguns dos exemplos dados por Villafañe deste tipo de comunicação, importam mais pelo conteúdo, do que pelo suporte utilizado, sendo eles publicações periódicas, circulares informativas, placares de anúncios, folhetos, cartazes como suporte de campanhas publicitárias, canais áudio, entre outros.

Numa comunicação ascendente, existe uma maior participação dos públicos internos, que têm aqui um papel mais activo. Há uma predominância do diálogo, as ideias de qualquer colaborador podem ser escutadas e tidas em conta, podendo estes mesmos colaboradores vir a ser valorizados pelos seus superiores. É uma comunicação que estimula ainda o consenso. Permite ao colaborador falar sobre si mesmo, os seus problemas e até sobre os demais.

Quanto à comunicação horizontal esta pressupõe uma comunicação entre pares do mesmo nível, estimulando a comunicação entre departamentos e facilitando a comunicação no desenrolar de actividades no seio destes departamentos. Simplifica-se por isso a troca de informação entre os diferentes departamentos da organização, aperfeiçoando e agilizando o trabalho organizacional e impulsionando a coesão. “Os suportes mais adequados para favorecer a comunicação horizontal baseiam-se na formalização de reuniões, encontros e eventos que permitam o diálogo e o confronto de opiniões” (Villafañe, 1998, p. 362).

Em relação à comunicação lateral, esta surge como facilitadora e impulsionadora da comunicação entre os vários membros de uma organização independentemente do nível hierárquico e do departamento. Estimula acima de tudo o sentido de união e o espírito de trabalho em equipa, aumentando o rendimento, a eficácia e até mesmo a satisfação dos colaboradores (Villafañe, 1998). Finalmente, valoriza a participação individual através da criatividade e por isso mesmo da competitividade.

Numa outra vertente, a existência de comunicação informal revela-se fundamental no quotidiano de uma organização, dado que torna as respostas e feedbacks muito mais céleres, garantindo de certo modo a fluência no desenrolar das actividades organizacionais, já que “sem comunicação informal, poderia correr-se o risco de



passar demasiado tempo antes que a resposta pedida fosse recebida, e podendo serem postos em causa os objectivos da organização” (Bilhim, 2008, p. 370).

Torna-se, deste modo, relevante distinguir ainda os diferentes tipos de comunicação na organização. Em primeiro lugar a comunicação interpessoal que, como o nome indica, identifica a comunicação estabelecida entre colaboradores, entre a liderança; de seguida a comunicação grupal que é aquela que ocorre dentro dos departamentos ou sectores; e finalmente a comunicação intergrupar que se apresenta como a comunicação entre os diferentes departamentos. (Sales, 2011, p. 22).

É possível a existência de vários obstáculos a uma correcta transmissão da informação e percepção da mensagem (Bilhim, 2008), tanto nas vias formais como informais. Estes limitações serão de natureza variada relacionadas, nomeadamente, com a **pluralidade de ligações**, que podem deturpar o conteúdo das mensagens se passarem por muitos intervenientes; à **luta pelo poder na organização**, quando existem tentativas de superiorização de uns colegas face aos outros, a verdade é que a mensagem pode ser deturpada; o **status**, da pessoa que transmite a mensagem, consoante a função que representa, pode conferir maior ou menor peso à própria mensagem; a **sobrecarga de informações**, já que o excesso de informação pode ser negativo para a compreensão da mesma, perdendo-se a atenção do público alvo, ou até tornando-se complicado reter demasiada informação e finalmente a **ameaça económica**, quando um possível despedimento ou impossibilidade de aumento de remuneração podem afectar a comunicação. (Bilhim, 2008). Daqui se infere a importância de definir e criar um ambiente de confiança, propício à circulação de informação, quer entre indivíduos como até entre departamentos, apelando também à clareza das mensagens.

## ***9. A influência da estrutura na comunicação interna***

---

Como descrito, são vários os factores que impactam directamente na comunicação interna de uma organização, quer seja a sua cultura, o ambiente, o estilo de liderança, a sua estrutura ou as capacidades tecnológicas. Consequentemente, o papel

desempenhado pela comunicação interna, nas organizações da sociedade actual, é de extrema relevância e é mesmo crucial para o seu funcionamento.

“O que uma organização é está nas relações entre as pessoas que a constituem. Nenhum grupo é formado pelos seus elementos...mas antes pela forma como os seus elementos comunicam, interagem, atuam, estão uns para os outros. A comunicação interna é onde assenta a capacidade de projecção exterior do grupo. Como refere Mourinho, nem sempre os melhores profissionais fazem a melhor equipa. Nem sempre um e um são dois; podem até ser zero.” (Ilharco, 2012).

No seu cerne, coloca-se a coesão no seio da organização e a organização como uma identidade. Esta, constrói-se através de valores partilhados, estipulação e defesa de objectivos comuns e identificação com o projecto da empresa. Cumulativamente, esta identidade, engloba a inclusão dos colaboradores como equipa coesa, que trabalha em prol de um objectivo comum, que partilha activamente na vida organizacional e mesmo em actividades de lazer, organizadas no seu seio. Considerando o trabalho como um todo, confere coerência às actividades e permite maior fluidez na sua realização.

A importância dada pelas organizações à comunicação interna está intimamente ligada à forma como a mesma se encontra estruturada, valorizando, ou não, uma maior implementação de acções de comunicação, permitindo, ou não, maior fluidez na partilha de informações e até organizando a forma como a própria comunicação pode ser efectuada.

Independentemente da estrutura adoptada que, como foi referido, impacta na forma como a comunicação interna é feita, existe cada vez mais uma percepção, por parte das organizações, da importância que esta área tem para a sua produtividade, para o dia-a-dia da empresa e para o desenrolar das suas actividades. Num estudo feito em 2003 pela Inforpress, no qual 500 das maiores empresas de Portugal foram inquiridas, compreendeu-se a crescente importância desta área e do quão estratégica pode ser para a organização. À questão colocada sobre em que medida a comunicação interna era estratégica para a execução dos objectivos da empresa, 71% respondeu muito importante, enquanto os restantes 29% responderam bastante importante. Estes dados

revelam que, apesar de existirem organizações onde apenas recentemente se apostou no departamento de comunicação interna, ou que nos casos em que esta é executada por outro departamento, a verdade é que ela existe e que é, sem sombra de dúvidas, uma mais valia ao nível organizacional.

Uma vez que, como já foi demonstrado, a estrutura afecta as relações no seio de uma organização, desde a distribuição de trabalho, ao poder de decisão, também é perceptível que afecte, como também já foi referido, a comunicação interna, através da limitação, ou não, dos canais utilizados, o tipo de comunicação e suportes.

A verdade é que uma estrutura complexa e com um grau elevado de formalização, onde o poder de decisão se encontra concentrado numa pessoa, a verdade é que a sua comunicação interna é muito mais formal, percorrendo os canais previamente estabelecidos, o que não implica, claro, que a aposta em iniciativas de comunicação interna seja menor, uma vez que muitas destas organizações têm gabinetes especializados para este tipo de projectos, cultivando muito a participação dos seus colaboradores. Por outro lado, há organizações com este tipo de estrutura, organizações de índole mais tradicional, que ainda assim não apostam na comunicação interna, recorrendo à mesma para fins exclusivamente profissionais.

Por outro lado, estruturas em rede, que investem usualmente nas novas tecnologias, pautam por uma comunicação por canais mais diversificados, uma comunicação mais fluida e instantânea, de forma a responder às exigências do mercado em que se encontra.

A estrutura de determinada organização influencia directamente a sua comunicação interna, pelos factores que já foram sendo referidos, sendo os mais importantes a dimensão da organização – que afecta a exigência da comunicação, devido à existência de um número elevado de colaboradores; a complexidade da mesma – que pode implicar diferentes áreas de trabalho, distância a nível espacial; a concentração da autoridade – que caso exista, implica uma comunicação mais estreita, uma vez que passa sempre pela pessoa detentora do poder de decisão; o grau de formalização existente – que obriga a uma comunicação mais formal, por canais previamente estabelecidos; o investimento na tecnologia – que resulta na dinamização dos canais utilizados, através da aposta na internet, na gestão de redes sociais, na criação de instrumentos que incentivem à participação e integração.

Encontramos ainda estruturas híbridas, que apresentando características de mais do que uma estrutura, também apresentam formas de comunicação interna que se moldem à sua cultura, ao seu ambiente, à sua liderança.

## **10. Casos de estudo**

---

De forma a compreender mais aprofundadamente a questão das diferentes estruturas e a forma como a comunicação interna é exercida, quer em questão de fluxos direcionais, como em questão de formalidade de comunicação e canais utilizados, optei por analisar duas estruturas diferentes e perceber a comunicação interna dessas duas organizações. A investigação foi feita através de entrevista livre, com uma série de perguntas estruturadas, o que permitiu mais claramente obter informações sobre os dois casos em questão.

### **a) – O caso Crescer no Campo**

A primeira organização é a escola privada “Crescer no Campo”, situada no Pinhal Novo. É uma escola pequena, com berçário, jardim de infância e creche, composta por uma sala de berçário, uma sala de 1 ano, sala de transição, sala dos 2 anos, sala dos 3 anos, sala 4 anos e finalmente sala dos 5 anos. Abriu em 2008 e o número de crianças que alberga, juntamente com o número de funcionários, pode-se considerar reduzido. Para além das actividades pedagógicas normais, as crianças podem ainda usufruir, em regime extracurricular, de Ballet e Jiu-Jitsu. A estrutura que a escola apresenta é a seguinte:

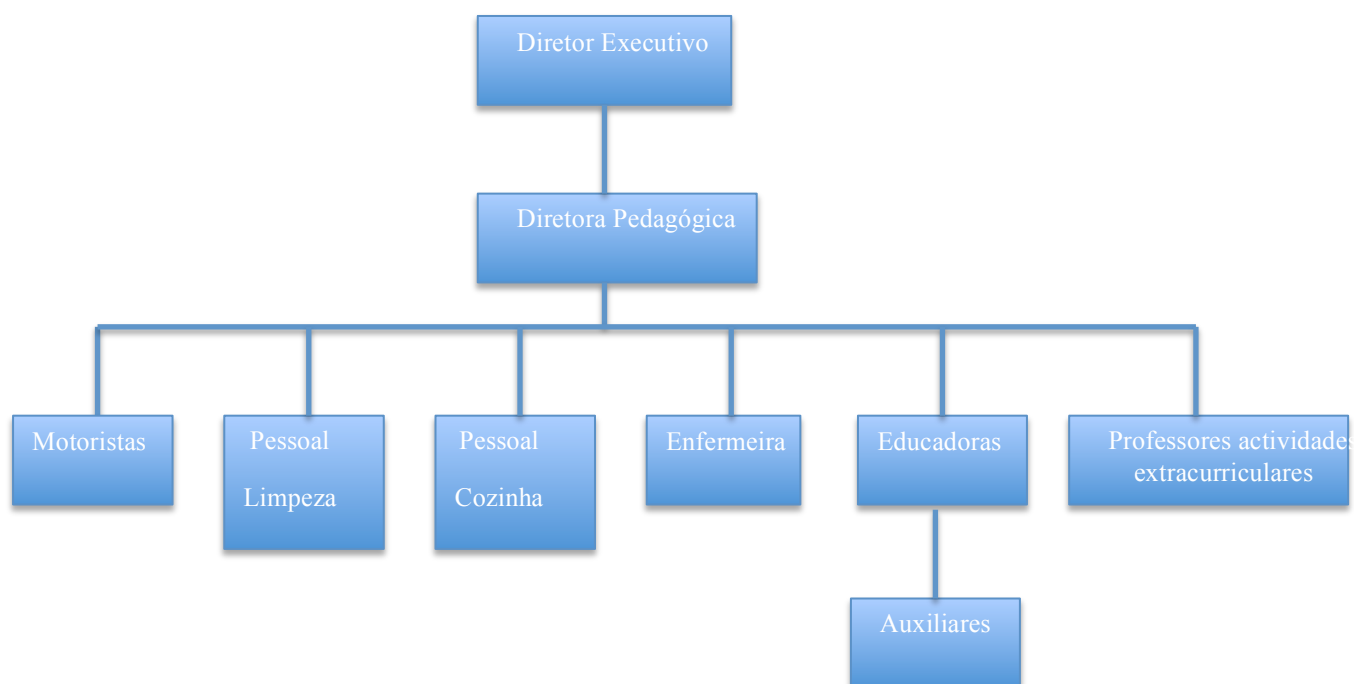


Figura 8 – Organograma da escola “Crescer no Campo” (autoria do investigador)

A estrutura apresentada é uma estrutura relativamente simples, existindo uma centralização da autoridade/poder de decisão no Diretor Executivo e na Diretora Pedagógica, sendo por isso o vértice estratégico a supervisão directa. É uma organização com uma estrutura essencialmente orgânica, como será explorado em seguida, de ambiente simples e de baixa complexidade.

Neste exemplo, e respeitante à comunicação interna, encontramos uma comunicação maioritariamente informal. Observando os canais utilizados, por ser uma organização de cariz pequeno, o investimento em plataformas e novas tecnologias é reduzido. Desta forma, os canais utilizados são o face-a-face, email e por vezes telefone, surgindo também a internet, na figuração de redes sociais, como suporte de comunicação entre os membros desta organização.

Os fluxos são descendentes, no sentido em que a comunicação parte da direcção, que vai informando os seus colaboradores das tarefas, do que deve ou não ser feito, de possíveis iniciativas, entre outros. Este fluxo parte do Diretor Executivo (DE) que

comunica com a Diretora Pedagógica (DP). Por seu lado, a Diretora Pedagógica desempenha aqui o papel de “ponte” entre todos os elementos constituintes desta organização. Ela comunica com os motoristas, pessoal de limpeza e cozinha, enfermeira, educadoras, professores de extracurriculares e também auxiliares. Ainda assim, a comunicação também funciona num fluxo ascendente. Estes elementos do nível hierárquico inferior reportam à Diretora Pedagógica que por sua vez decide, age, ou caso necessário informa o Diretor Executivo, o que reflecte um nível de supervisão directa e um certo modo de centralização da autoridade, que no entanto, revela ser flexível, uma vez que, relativamente às educadoras, elas têm liberdade para escolher actividades, programas e outro tipo de acções, passando pela Diretora Pedagógica o que é de mais relevância e que fuja do quotidiano da sala de aula. Também a relação entre educadoras e auxiliares demonstram o fluxo descendente e ascendente. Encontramos nesta estrutura apresentada fluxos horizontais, por exemplo entre educadoras e ainda laterais reportando as auxiliares directamente à Diretora Pedagógica. A existência destes quatro fluxos demonstra que existe uma reduzida formalização e complexidade relativamente a esta estrutura, e que na verdade o ambiente é bastante dinâmico. O fluxo que é adoptado depende muitas vezes da situação e até mesmo da oportunidade. É uma estrutura acima de tudo orgânica.

Os tipos de suporte utilizados são maioritariamente o escrito e o oral. O oral passa pela tendência a uma comunicação informal, muito centrada no boca a boca. Estamos a falar de um edifício pequeno, um grupo estreito de colaboradores, com um contacto directo constante e com actividades semelhantes. Existem reuniões que englobam todos os colaboradores (exceptuando motoristas, pessoal de limpeza e cozinha e professores extracurriculares, os quais se reúnem com o Diretor Executivo e com a Diretora Pedagógica em reuniões próprias aquando necessário) e que acontecem no início de cada ano lectivo, onde se discutem ideias para o programa pedagógico, actividades, novos materiais, integração de possíveis novos elementos, etc. Existem ainda reuniões mensais, de coordenação pedagógica, onde há demonstração de trabalho realizado, novas propostas, sugestões e perguntas, onde é possível aos colaboradores darem feedback, nelas participando o DE, a DP, educadoras, auxiliares e quando necessário pessoal de cozinha. Em reuniões semanais, entre o DE e a DP, são feitos relatórios sobre o decorrer do quotidiano organizacional. Grande parte da comunicação interna parte da Diretora Pedagógica, e por vezes do Diretor Executivo.

É a DP (em certas ocasiões DE) que informa os colaboradores de iniciativas, que gere a página de facebook da escola, que impulsiona formações e workshops para os colaboradores (por exemplo formação de primeiros socorros), a realização de festas e convívios, piquenique dos colaboradores, festa de natal (aqui também com uma vertente externa).

Neste momento encontra-se em desenvolvimento a criação de um jornal interno que contará com o contributo dos colaboradores, bem como das crianças (através de desenhos ou contos). Existem alguns suportes de comunicação interna que partem dos colaboradores. Como exemplo, temos alguns folhetos informativos realizados por elementos da organização, como os folhetos de enfermagem (folheto de higiene oral, folheto de peso, altura), ou até outro tipo de acções, tais como a gestão das redes sociais e blogues de cada sala, os quais são da responsabilidade das educadoras e auxiliares. Estes que servem para informar os pais e colegas sobre actividades realizadas, novidades, curiosidades, sendo uma forma de impulsionar o diálogo, já que os colaboradores têm por hábito comentar os blogues e páginas sociais das outras salas. Pelo dinamismo da estrutura e por ser orgânica e informal, a verdade é que os colaboradores têm liberdade para ir agindo consoante o dia-a-dia que vão vivendo, sendo mesmo incentivados para participar activamente, sugerindo actividades/programas, criando iniciativas exclusivas da sua sala ou que englobem toda a estrutura.

Quando questionada sobre a importância que a comunicação interna tem para esta organização, a Diretora Pedagógica prontamente afirmou que é a única forma de conseguir conciliar, executar e organizar o trabalho, pois é através desta que as mensagens são passadas, que as funções, obrigações são transmitidas, que as mudanças podem ser comunicadas e que se impulsiona a participação. Adianta também que é uma maneira de compreender as necessidades básicas dos seus colaboradores (por exemplo através de relatórios de satisfação), e garantir o seu envolvimento e compromisso. Conclui reafirmando que é ainda uma forma de transmitir os valores e objectivos assumidos pela escola, que podem desta forma ser partilhados pelos colaboradores como objectivos comuns, o que é fundamental para que depois possam ser passados para alunos e pais.

Quanto a possíveis desenvolvimentos futuros da comunicação interna, a verdade é que por ser uma organização de tamanho reduzido, e com um orçamento também pequeno, o investimento em novas plataformas de comunicação e suportes não parece estar à vista. Ainda assim, a DP admitiu que a criação de uma plataforma que permitisse comunicar internamente de forma eficiente, rápida e abrangente, seria um investimento importante, uma vez que apesar de existir uma comunicação informal, pela proximidade e dinamismo que existe na organização, a verdade é que existem aqui barreiras a uma comunicação eficaz, como por exemplo a mensagem, ao passar de boca em boca por várias pessoas, por vezes acaba deturpada ou até a incapacidade de fazer chegar a mensagem a todos ao mesmo tempo, o que por vezes dá azo a mal entendidos.

#### **b) – O caso NAV**

A outra organização analisada é a NAV, E.P. Esta empresa pública foi criada em 1999, aquando da reestruturação da ANA, Aeroportos, o que obrigou a uma separação entre a gestão dos aeroportos e a gestão do controlo do espaço aéreo, o único que não poderia ser privatizado. A NAV é uma empresa de prestação de serviço público, em moldes empresariais, relativo à exploração e desenvolvimento das infraestruturas e dos serviços de apoio à navegação aérea. É uma organização com grande dimensão e sediada em Lisboa (dois edifícios distintos), mas presente ainda no Porto, em Faro, em Cascais e no arquipélago dos Açores e Madeira, o que resulta numa estrutura completamente diferente, face ao exemplo dado anteriormente e, por isso mesmo, uma política de comunicação interna também divergente.





## Estrutura Orgânica da NAV Portugal Janeiro de 2013

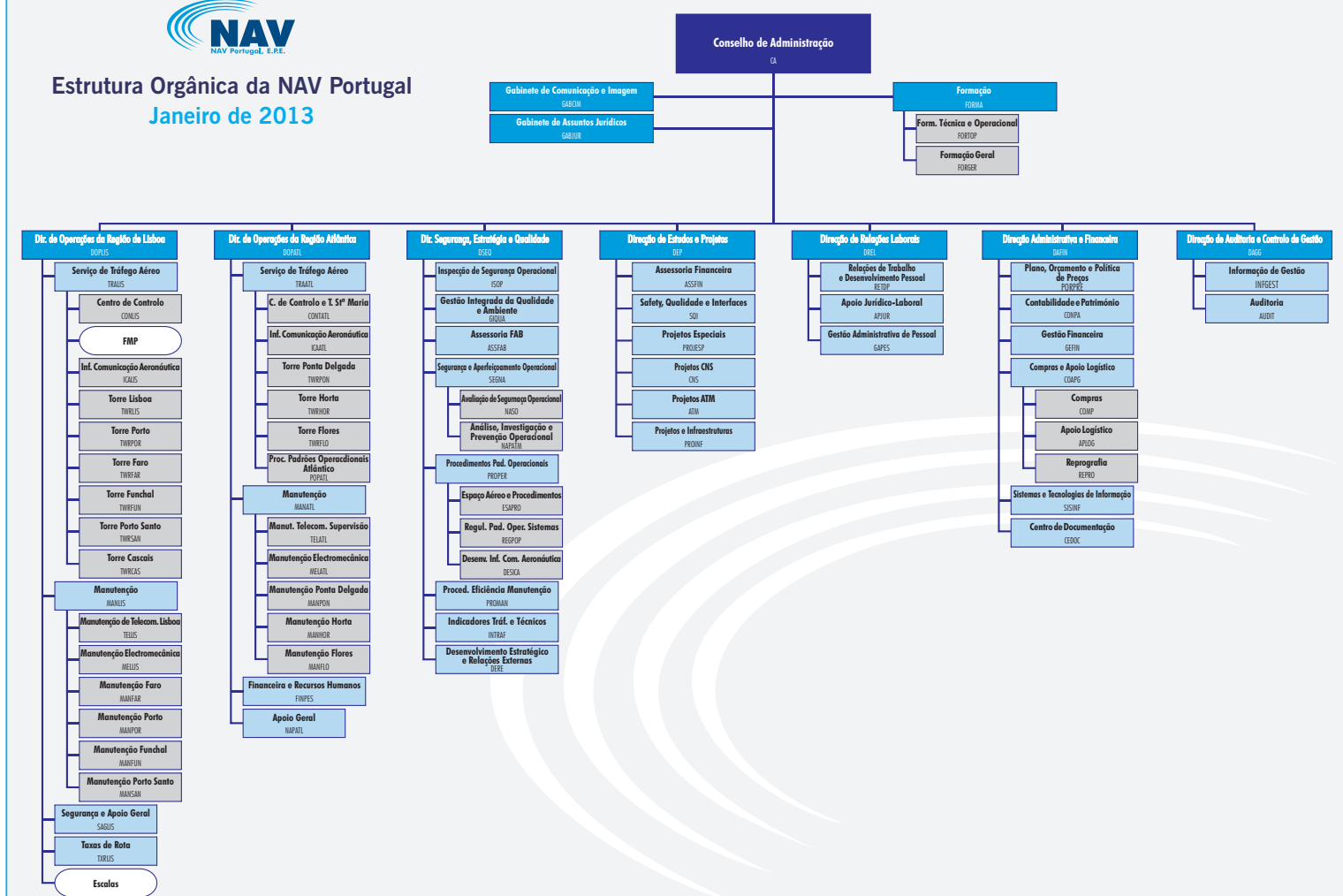


Figura 9 - Organograma da NAV, E.P.E. (cedido pela NAV), figura maior em anexo.

A estrutura apresentada é uma estrutura do tipo divisionário. Tal, justifica-se por existirem áreas de especialização tão diversas dentro da mesma organização que, apesar de tratar da mesma área de negócio – o controlo de tráfego aéreo –, implica várias especializações diferentes para os diversos sectores que abarca. Existe assim uma departamentalização, concentrando as relações entre o C.A. e os diferentes sectores e departamentos.

Apresenta uma grande diferenciação horizontal, com diferentes departamentos, aglomerados por áreas de especialização. O Conselho de Administração é composto por um grupo de 3 pessoas, que supervisiona as actividades que se vão desenrolando.

Há uma delegação de poder ao nível de direcções, que uma vez mais supervisionam os trabalhos dos seus sectores, os quais também estão divididos por especialização, mas que reportam sempre ao C.A.. Por exemplo, dentro da Direcção de Segurança, Estratégia e Qualidade existem departamentos especializados em diferentes matérias/áreas como a Inspeção de Segurança Operacional ou o de Segurança e Aperfeiçoamento Operacional, entre outros, sendo que este último apresenta também divisões.

A sua estrutura é complexa, não só pela diferenciação horizontal acima referida, com uma grande divisão de trabalhos, mas também pela grande diferenciação espacial, uma vez que há uma grande dispersão no espaço e uma grande distância (exemplo Lisboa e Santa Maria). Existe uma forte formalização da própria estrutura e por isso da organização do trabalho e das regras, o que acabará por influenciar a própria comunicação. A formalização resulta da grande dimensão que a empresa tem, sendo que a sua estrutura é obrigatoriamente elaborada e formal, de forma a responder às exigências deste ambiente e a poder interligar o trabalho realizado nas diferentes áreas. Também a grande sofisticação tecnológica surge como motivadora desta formalidade. Existe, ainda assim, uma descentralização da autoridade, dada a dimensão da NAV, que resulta na delegação de poder de decisão para os níveis de chefia de cada direcção.

Reafirmando uma vez mais, a NAV tem uma estrutura complexa, que abrange diversos departamentos, que apesar de tratarem de uma área de negócio – a aviação, são bastante diversos na sua especialização (desde o Serviço de Tráfego Aéreo, à Manutenção, às Relações Laborais, à Auditoria e Controlo de Gestão, entre outros), o que implica uma grande coordenação entre departamentos e actividades, requerendo uma comunicação mais formal por forma a garantir o bom funcionamento e correcto decorrer das funções.

Focando-nos na comunicação interna e na forma como a estrutura adoptada a influencia, esta é maioritariamente formal. Pela especialização da organização, bem como o orçamento que tem, a aposta na tecnologia é muito forte, o que se reflecte também nos canais e suportes de comunicação. É dada primazia ao suporte escrito (emails ou documentos) e, em questões de maior urgência, ao suporte oral (telefone). As reuniões referentes à organização e planeamento normal das actividades (onde

existe um suporte oral e por vezes audiovisual) são de extrema relevância e finalmente existe uma forte aposta na intranet.

A comunicação interna é fundamental para a NAV, tanto a nível funcional como a nível profissional. É através da comunicação interna, escrita ou electrónica que se consegue agilizar o desenrolar das funções de cada colaborador, resolver situações, expor problemas, autorizar deslocações, aquisições, sendo em suma essencial ao funcionamento da empresa. É o meio de comunicação entre Direções ou Departamentos. Serve para trabalho, para enviar documentação, prestar esclarecimentos sobre diversos tipos de situações, por exemplo aquando da ausência de Diretores, entre outros. Utilizando como exemplo, o Serviço de Compras, este acompanha as propostas, analisando-as, enviando para os diversos serviços e obtendo resposta dos mesmos, através de emails ou documentos internos. A importância da comunicação, em geral, reflecte-se na existência de um Gabinete de Comunicação e Imagem que “Apoia o Conselho de Administração na criação e difusão de uma boa imagem institucional da empresa a nível nacional e internacional e criar e consolidar progressivamente uma nova cultura da Empresa”<sup>5</sup>, bem como na existência de uma Comissão de Ética. Uma das funções desta Comissão passa por “manter aberto um canal de comunicação com os Colaboradores da Empresa e restantes Partes Interessadas (...) e organizar, na medida do considerado conveniente e adequado, atividades de formação, promoção e divulgação no âmbito da Ética.”<sup>6</sup>. Estes gabinetes promovem a interação entre colaboradores, a sua participação, fornecendo-lhes meios e canais adequados para tal.

Nesta organização encontramos presentes vários tipos de fluxos. Em primeiro lugar temos o fluxo descendente que parte do Conselho de Administração (C.A.). Este comunica as suas decisões por deliberações tomadas em reuniões semanais, assinadas por todos os membros do C.A. Estas deliberações são enviadas para os Diretores, os quais, por seu turno, as divulgam para os Chefes de Serviço, que as comunicam ou não, de acordo com o conteúdo, aos responsáveis pelos diferentes sectores ou mesmo para os apoios administrativos, para arquivo ou para dar seguimento a esse assunto. Também encontramos outros tipos de fluxos, em que os Diretores comunicam (via e-mail ou papel) com todas as Direções ou Serviços (fluxo laterais e horizontais), bem

---

<sup>5</sup> In Manual de Estrutura da NAV, 2013

<sup>6</sup> In Regulamento da Comissão de Ética

como para o Conselho de Administração (fluxo ascendente), assinando-as com assinatura digital qualificada. Os Chefes de Serviços e responsáveis pelos departamentos reportam aos Diretores (ascendente) que trocam comunicações entre si (horizontal). Quando a comunicação, a informação que pretende ser passada, abrange todos os colaboradores da NAV o Gabinete de Comunicação e Imagem da empresa usa a intranet ou uma mensagem gerada para todos os colaboradores.

A presença de um gabinete focado na comunicação, revela imediatamente uma das grandes diferenças desta estrutura para a anteriormente apresentada, um gabinete que facilita a comunicação interna relativamente ao bom funcionamento da empresa, garantindo agilidade na comunicação, plataformas eficientes, mas que também tem outro tipo de funções que permitem integrar colaboradores, torná-los participativos, extravasar a identidade corporativa para eles.

Existem alguns elementos e campanhas que promovem a comunicação interna e que são da responsabilidade da organização. A já referida intranet surge como meio privilegiado de divulgação interna e que permite, dada a dimensão e diversidade da organização, garantir uma comunicação fluida, rápida, quase instantânea e que combate as barreiras da distância, sendo utilizada para assuntos profissionais ou para divulgar assuntos de interesse geral. Na intranet o colaborador tem ainda acesso a informações sobre a organização, incluindo a sua estrutura, manuais, missão e valores, tudo o que faz parte da vida organizacional. A comunicação segue desta forma os canais formais, quer seja pela intranet, como pelo email ou o tradicional papel, mas a verdade é que a aposta na intranet revela o investimento em tecnologias.



Figura 10 – Intranet



Figura 11 – Links da Intranet

Como forma de reforçar a comunicação na organização, são editados folhetos informativos orientados sectorialmente e é publicada a revista geral da organização com o nome “NAVEGAR”. Uma das apostas a nível da CI é o apoio e subsídio a grupos organizados de trabalhadores da NAV, desde futebol ao golfe (de cariz internacional) até ao ski, sendo esta aposta uma forma de integrar os colaboradores, ultrapassando a barreira do mero trabalho e a criação de uma identificação mais próxima. A realização da festa de natal e da festa anual comemorativa dos 25 anos de serviço dos colaboradores, reforçam uma vez mais a importância de criar uma ligação com os públicos internos que ultrapasse as paredes dos edifícios e que lhes permita socializar fora do ambiente de trabalho, integrando também as suas famílias. As acções de lazer permitem reforçar o sentimento de identidade com a empresa, identidade esta que se constrói para lá dos momentos de trabalho, sendo que a descompressão do dia-a-dia é permitida por estes convívios que estabelecem laços de confiança, de partilha, de amizade entre os colaboradores, reforçando também a imagem da organização no seu interior e também para o exterior. Exemplo destas acções de lazer são o coro da NAV, a participação no “passeio aventura” realizado no país ou fora, a existência de um clube de passeios, que organiza passeios para os colaboradores ou torneios anuais de controladores a nível europeu.

A verdade é que uma organização desta dimensão, com este orçamento, com a sofisticação tecnológica que detém, posiciona-se, em termos de aposta na comunicação interna, de forma diferente que outro tipo de organizações, tendo uma capacidade para diversas iniciativas que respondam não só a interesses ao nível de fluência de actividades, mas também ao nível motivacional dos trabalhadores e da sua partilha de interesses, pelo projecto da empresa. Não obstante, independentemente da organização em causa, da sua dimensão e estrutura, a verdade é que a comunicação é fundamental para o bom funcionamento da mesma e obtenção de sucesso. A aposta na comunicação interna é assim um ponto importante a fortalecer em qualquer projecto organizacional, tendo em conta a sua especificidade, devendo desenvolver-se consoante o ambiente, a estrutura, a dimensão, a actividade, entre outros.

É inegável a relação que se estabelece entre a estrutura adoptada por uma organização e as políticas de comunicação interna da mesma. A forma como uma organização se encontra estruturada revela a sua dimensão (maior ou menor), a sua cultura (maior ou menor formalidade), as relações que se estabelecem no seu seio e o nível e distribuição da autoridade e poder de decisão. Já a comunicação interna representa as relações que se estabelecem no seio da organização, isto é de que forma as pessoas comunicam no seu interior, o nível de formalidade dessas relações, os fluxos comunicacionais e o grau de participação dos públicos internos.

Perante isto, torna-se evidente a relação entre estes dois vértices já que a estrutura define a comunicação interna, e esta segunda acaba por reflectir a primeira. Ainda que tal seja claro, não é literal, uma vez que as estruturas podem ser híbridas e por isso mesma revelar variantes na definição das características e políticas de comunicação interna.

Como já foi referido, a comunicação organizacional é uma ferramenta crucial para o funcionamento de qualquer organização, uma vez que de toda a acção se pressupõe um acto de comunicação. É fundamental na comunicação de produto, comunicação com clientes ou potenciais clientes, com stakeholders e na comunicação com os seus clientes internos.

Sendo a comunicação importante na criação e desenvolvimento da identidade da empresa, compreende-se que a comunicação interna é um dos pontos mais importantes a ter em consideração, uma vez que será através dela que se alcança o compromisso dos colaboradores com o projecto da empresa. Este compromisso permitirá uma maior produtividade e por isso mesmo mais garantias para a organização.

Actualmente, por vários motivos, a importância e aposta dada à comunicação interna ainda não é um ponto de concordância no mundo organizacional. Estes motivos relacionam-se com a cultura, identidade, orçamento e a estrutura das organizações, entre outros factores. Apesar desta realidade, os autores defendem que a importância

da comunicação interna não só é decisiva, como é indispensável por ser literalmente a forma de comunicação dentro da organização.

A importância que a comunicação interna representa na organização é crucial para a gestão e funcionamento da mesma, podendo, no entanto, ser variável o grau de relevância e iniciativas levadas a cabo. Ainda assim, é notório o impacto positivo que resulta das boas práticas de comunicação interna, da agilização dos fluxos de comunicação, das acções de integração e participação dos colaboradores, elementos que permitem reforçar a cultura da organização, aumentar a produtividade e identificação dos colaboradores com o projecto da empresa.

Relativamente aos dois casos de estudo apresentados, foi possível compreender que as duas empresas, com estruturas distintas, revelaram diferenças na sua comunicação interna. A importância da comunicação interna foi admitida nos dois modelos estudados, sendo as características da comunicação o aspecto variável.

Se por um lado apresentámos uma organização de dimensão mais pequena (o Crescer no Campo), mais informal, menos diversificada e por isso com políticas de comunicação interna mais simples, sem um departamento específico para definir e desenvolver políticas e iniciativas de comunicação interna, com mecanismos, canais e suportes de comunicação menos formais e burocráticos, com uma maior centralização do poder de decisão e com fluxos de comunicação com várias direcções.

Por outro lado, expomos uma outra organização de dimensão superior (a NAV, E.P.E.), de maior complexidade e burocracia, relações e fluxos de comunicação mais formais, previamente definidos e também com um orçamento e mecanismos maiores para a realização de mais iniciativas de comunicação interna e de maior incentivo à participação. Também a tecnologia direccionada às actividades de comunicação interna são muito mais desenvolvidas devido à possibilidade e orçamento para o desenvolvimento dessa área.



## 12. Bibliografia

---

- BILHIM, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. (6ªed.). Lisboa: ISCSP.
- BUENO, W. C. (2003). *Comunicação Empresarial, Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Ed. Barueri
- BUENO, W. C. (2009). *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*. São Paulo: Editora Saraiva.
- CÂMARA, P. B., et al. (2010). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- CAMARA, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1998) *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. 2ªed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CARDOSO, G. (2007), *A Mídia na Sociedade em Rede*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- CARDOSO, G., CASTELLS, M. (2005), *A sociedade em Rede – do conhecimento à acção política*. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda.
- CASTELLS, M. (2000), *The information age: economy, society and culture: The Network Society*. (2ªed.) Blackwell Publishers.
- CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- DIAS, A.L., Varela, M. & Costa, J.L. (2013). *Excelência organizacional*. Bnomics.
- FARIA, J., Leal, S., Carrilho, C., Santos, C., Rosa, J. (2006). *As componentes da estrutura organizacional, a cultura de partilha de ideias e a gestão pela qualidade*. Actas das XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica – Universidade de Évora. Acedido em Fevereiro, 16, 2014 em [http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/116/1/JorgeFaria\\_SusanaLeal\\_JL\\_EGC\\_2006.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/116/1/JorgeFaria_SusanaLeal_JL_EGC_2006.pdf).

HATCH, M.J, 2013, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Acedido em Janeiro, 7, 2014 em <http://books.google.pt/books?id=tv4CMvRMwooc&printsec=frontcover&dq=core+concepts+of+organizational+theory&hl=pt-PT&sa=X&ei=9hfQURoYB8aN7Ab284HwBQ&ved=0CDMQ6AEwAA#v=snippet&q=the%20culture%20of%20the%20factory&f=false>

HATCH, M.J., (s.d.) *Organizational Culture*. Acedido em Janeiro, 8, 2014 em [http://laerer.rhs.dk/susanneru/business/MaryJoHatch\\_Kap7%20culture.pdf](http://laerer.rhs.dk/susanneru/business/MaryJoHatch_Kap7%20culture.pdf)

HOFSTEDE, G. (2003). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

KLUGE, J., Stein, W., Licht, T. (2002). *Gestão do conhecimento – segundo um estudo da McKinsey & Company*. S. João do Estoril: Principia.

LAMPREIA, J.M. (2003). *Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.

LOUREIRO, J. L. (2003) *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Centro Atlântico

RAMOS, F. (2007). *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa*. Media XXI.

SALES, C.F. (2011). *A comunicação interna na Portugália Airlines*. Relatório para a obtenção de grau de mestre, Faculdade de Ciências Humanas – Universidade Católica Portuguesa, Portugal.

TEIXEIRA, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

THÉVENET, M. (1997). *Cultura de empresa: auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.

VAN RIEL, C. & FOMBRUN, C. (2010). *Essentials of Corporate Communication*. Routledge.

VAZ, F. (2012) *Liderança, trabalho em equipa e excelência*. Acedido em Dezembro, 14, 2013 em [http://www.ucp.pt/site/resources/documents/FCH/F%20Ilharco/pessoal115\\_entrevista.pdf](http://www.ucp.pt/site/resources/documents/FCH/F%20Ilharco/pessoal115_entrevista.pdf)

VILLAFANE, J. (1998). *Imagem Positiva, Gestão Estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

WESTPHALEN, M.-H. (1989). *Le Communicator: Guide Opérationnel por la communication d'entreprise*. Paris: Dunod.

WESTPHALEN, M.-H. & Libaert, T. (2009). *Communicator Toute la communication d'entreprise*. Paris: Dunod.

XIMENES, A.M. (2003) *A Comunicação interna nas empresas*. Acedido em Novembro, 3, 2013 em [http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt/upload/pdfs/Estudo\\_Comunicacao\\_Interna\\_Grupo\\_Inforpress.pdf](http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt/upload/pdfs/Estudo_Comunicacao_Interna_Grupo_Inforpress.pdf)

## 13. Anexos

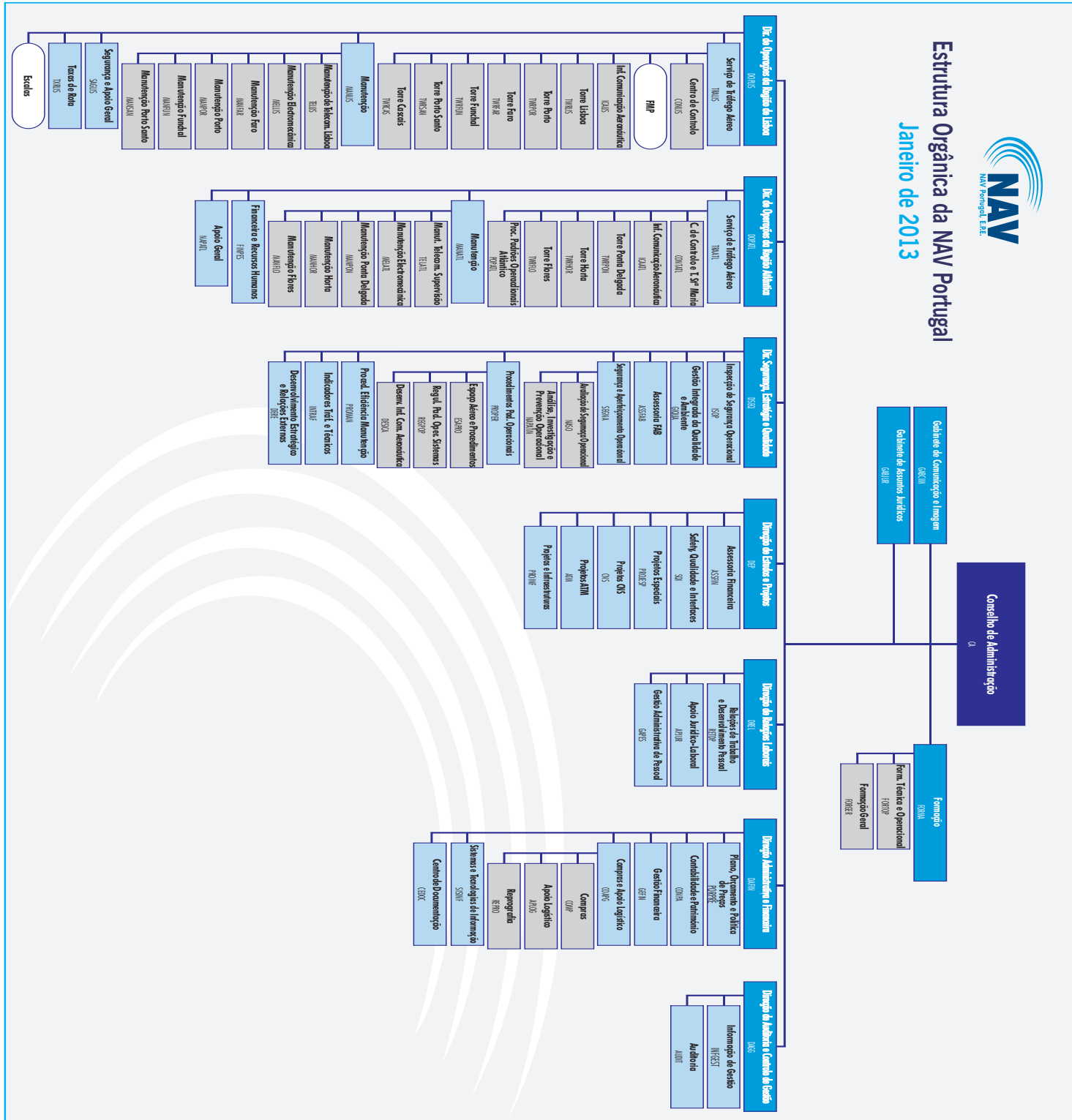


Figura 12 – Estrutura Orgânica da NAV



## **Gabinete de Comunicação e Imagem GABCIM**

---

### **Missão:**

- Apoiar o Conselho de Administração na criação e difusão de uma boa imagem institucional da empresa a nível nacional e internacional;
- Criar e consolidar progressivamente uma nova cultura da Empresa.

### **Principais funções da área:**

- Promover a imagem da Empresa concebendo e realizando ações de comunicação e publicidade;
- Gerir a relação com os meios de comunicação social, difundir a informação sobre a Empresa e ser seu porta-voz junto da média nacionais e internacionais;
- Promover, em coordenação com as restantes Direções, ações de comunicação interna, que potenciem uma nova cultura de Empresa;
- Executar a Política da Empresa referente à contratação e gestão global dos serviços de viagens e alojamento e assegurar a sua execução corrente em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis;
- Processar administrativamente as deslocações dos colaboradores afetos aos órgãos sedeados em Lisboa e apoiar a DOPATL – Direção de Operações da Região Atlântica - nas tarefas administrativas definidas no âmbito do processo de deslocações;
- Imagem gráfica.

Figura 13 – Manual de Estrutura

## **REGULAMENTO DA COMISSÃO DE ÉTICA NAV PORTUGAL E.P.E.<sup>1</sup>**

### **Artigo 1º (Missão)**

A Comissão de Ética tem por missão salvaguardar e acompanhar a implementação e cumprimento do Código de Ética da NAV Portugal E.P.E., bem como garantir a manutenção de elevados níveis de boas práticas de ética e de conduta empresarial e profissional.

### **Artigo 2º (Atribuições)**

1. A Comissão de Ética é a entidade responsável pela interpretação, esclarecimento de dúvidas e casos omissos que se coloquem a propósito das matérias objeto do Código de Ética da NAV Portugal E.P.E., bem como pela resolução das questões suscitadas pela não observância das normas de ética e de conduta constantes do referido Código.
2. No desempenho das suas atribuições, compete especialmente à Comissão de Ética:
  - a) Manter aberto um canal de comunicação com os Colaboradores da Empresa e restantes Partes Interessadas;
  - b) Apreciar as questões que, no âmbito do cumprimento do Código de Ética, lhe forem submetidas por qualquer Colaborador ou outra Parte Interessada, devidamente identificado, dando o competente encaminhamento e resposta às questões que lhe forem colocadas;
  - c) Recomendar ao Conselho de Administração da NAV Portugal E.P.E. a adoção de quaisquer medidas que considere necessárias ou convenientes, tendo em vista o cumprimento escrupuloso das disposições constantes do Código de Ética, incluindo propostas de alteração ao referido Código;
  - d) Elaborar um relatório anual;
  - e) Organizar, na medida do considerado conveniente e adequado, atividades de formação, promoção e divulgação no âmbito da Ética.

### **Artigo 3º (Composição)**

1. A composição da Comissão de Ética é definida em Ordem de Serviço.
2. A Comissão de Ética é constituída por cinco (5) membros nomeados pelo Conselho de Administração da NAV Portugal E.P.E., o qual designará um (1) Presidente.
3. O mandato da Comissão de Ética é de três (3) anos, contados a partir da data da tomada de posse dos seus membros, sendo o seu mandato independente do mandato dos membros do Conselho de Administração.
4. O mandato da Comissão de Ética é exercido em condições de total isenção, autonomia, independência e sem qualquer vinculação hierárquica.

### **Artigo 4º (Reuniões)**

1. A Comissão de Ética reunirá ordinariamente quatro (4) vezes em cada ano civil, uma (1) vez por trimestre.
2. A Comissão de Ética deverá, na última reunião de cada ano civil, estabelecer o calendário das reuniões ordinárias do ano civil seguinte.
3. As reuniões ordinárias realizar-se-ão em cada trimestre nas datas fixadas para o efeito, sem necessidade de convocatória dos seus membros.

---

<sup>1</sup> A presente redação do Regulamento da Comissão de Ética da NAV Portugal, E.P.E. entrou em vigor no dia 12 de novembro de 2012.